



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SOCIOLOGISKA INSTITUTIONEN

Examensarbete för Master

i sociologi med samhällsanalytisk inriktning, 30 hp

I gränslandet mellan civilsamhälle och näringsliv
-Management och chefskap i ideell sektor

Mattias Flising

Handledare: Kristina Håkansson

VT 2009

Title: In the borderland between civil and corporate society - management of non-profit and voluntary organisations

Author: Mattias Flising

Supervisor: Kristina Håkansson

Examiner: Micael Björk

Type of work: Master Thesis in Master program of Sociology, 30 higher education credits

Completed: 2009-10-02

Abstract

Aim: to understand and explain how the borderland between civil and corporate societies are constructed and reproduced in the organisations subjectivity. I want to study the navigations and interpretations of the different actors in the field in an explorative manner.

- How do the leaders of the organisations interpret governing and strategic management? What concepts are used? How is the leadership constructed?
- How do they discuss the demands of management and structure coming from outside the organisations? How are the organisations shaped by accountability and normative conceptions of leadership?
- What is their view on the demands coming from within the organisations? What role does the democratic governance body have in relation to the employees and the management?
- What is their view on employment, relations with trade unions and employer associations and the managerial position of the organisations?

The Swedish context with strong emphasis on membership and democratic rights for the members and volunteers has not gained a large impact on the international research concerning non-profit management. Instead the service delivering organisations working with government contract and hired recruiters and volunteer management is in focus. This makes it a very interesting area of research. My specific interest is in the management of employees in this type of organisation and how the use of corporate management theory can give us a clue to how the organisations perceive their subjectivity; are they companies without a profit goal or are they nonprofits with employees?

The methodology; I have conducted interviews with leaders in some of the most well known and interesting organisations in this field. The Swedish Red Cross, Saco - The Swedish Confederation of Professional Associations, and the Fair Enterprise Network, a social business enterprise. To contrast their answers I interviewed the Employers' Association IDEA and the section for employees in non-profit organisations within JUSEK union. I have had a social constructivist perspective and approach in my research as my interest is about how interpretations are made, how leaders construct their view of the organisation and their role in it and the meaning behind the words that are used to make sense of the organisations.

My conclusions is that a new terminology and more research is needed, the work situation of employees, they work in a no-man's-land where expectations, order structure, limitations, rights and obligations are all very unclear and floating. This may be a result of a lack of theory and concepts that are unique for the civil society and that the organisations are forced to use management terms and concepts. There is a very real dilemma for the organisations; the increased demand of numbers and data to verify the quality of the organisations, the increased interpretation of competition within the sector and the lack of concepts to show this in a truthful and justifiable way.

Keywords: *ideell sektor, chefskap, ideell logik, mätbarhet, styrning*

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
2. Syfte och frågeställningar:.....	2
2.1 Syfte	2
2.2 Frågeställningar	2
3. Bakgrund	3
3.1 Begreppsdefinitioner	3
3.2 Dilemman i ideell sektor	5
3.3 Sociala företag och CSR	8
4. Tidigare forskning	9
4.1 Ansvarsskyldighet, tillräknelighet och förtroende	10
4.2 NGOs som trojanska hästar för neoliberalism	10
4.3 Management och organisationsrecept	11
5. Teoretiska utgångspunkter	13
5.1 Socialkonstruktivism	14
5.2 Sensemaking och management	15
5.3 Nyinstitutionell teori	16
5.4 Symbolisk (social) interaktion	17
5.5 Handlingsnät.....	18
5.6 Ledarskap	19
5.7 Hur ideella organisationer påverkas av managementteorier	19
6. Metod	22
6.1 Kvalitativ metod	22
6.2 Fokusgrupp.....	23
6.3 Elitintervjuer.....	24
6.4 Intervjuer – struktur.....	24
6.5 Val av intervjupersoner och organisationer för studien	25
6.6 Etiska överväganden	26
6.6.1 Att tala i eget namn	26
6.6.2 Vetenskapliga rådets etiska krav	26
6.7 Beskrivning av intervjupersoner och organisationerna de representerar	27
6.7.1 Grupptervju	27
6.7.2 Myc4.....	28
6.7.3 Svenska Röda Korset	29
6.7.4 Informantintervju: IDEA.....	29
6.7.5 Informantintervju: Jusek	29
7. Resultatanalys.....	29
7.1 Resultatanalys kring frågeställning 1	29
7.1.1 Begrepp från olika världar.....	30
7.1.2 Styrning och tydlighet i beslutsleden	32
7.1.3 Professionalisering	35
7.1.4 Alla ska med?	36
7.2. Resultatanalys kring Frågeställning 2	37
7.2.1 Yttre krav och förväntningar	37
7.2.2 Normativa föreställningar och organisationsidentitet	38
7.3 Resultatanalys kring frågeställning 3	41
7.3.1 Krav från organisationens olika delar	41
7.4 Resultatanalys kring frågeställning 4	43

7.4.1 En arbetsgivare som alla andra?	43
7.4.2 Partsrelationer i en värdegrundad organisation	44
7.4.3 Vem gör vad? Om frivillighet och dess begränsning.....	46
8. Diskussion	47
9. Sammanfattning och Slutsatser	49
10. Avslutning	51
11. Litteraturlista	52
Bilaga 1	54
Bilaga 2	56

1. Inledning

Ideell sektor är inget nytt. I Sverige har vi haft föreningar, klubbar, associationer, sällskap, ordnar och löst sammansatta nätverk sedan 1700- talet även om begreppen kommit lite undan för undan. Vi har en lång tradition av arbete inom folkrörelser och ideell sektor. Även idag är vi ett av de länder där människor har flest medlemskap i olika typer av organisationer, föreningar och klubbar. Många ideella föreningar är så etablerade att de ses som samhällseliga institutioner (Wijkström & Lundström, 2002 s 5).

Men ingenting är så enkelt som det ser ut att vara, inte heller ideell sektor. Jag tycker mig se ett minskat avstånd, och en sammanblandning av ideell sektor och näringsliv samt ett ökat flirtande från ideell sektor gentemot myndigheter och statliga organ. Föreningar, partier, organisationer, förbund, nätverk, klubbar och sällskap, alla känns de som en given del av civilsamhället, de som drivs av värden och idealitet snarare än ekonomisk vinning och kommersialism. Men det finns fotbollsklubbar som omsätter miljarder, det finns föreningar som har flera hundra anställda, med "egna" fackklubbar och det finns företag som bedriver sociala verksamheter.

Det finns många intressanta frågor att ställa i detta gränsland mellan civilsamhälle och näringsliv. Skall man tillämpa föreningens och idealitetens logik med demokrati, delaktighet, värderingar och engagemang eller näringslivets med effektivitet, lönsamhet, servicementalitet och tydlighet i beslutsleden?

När man tittar på jobbbannonser från ideella organisationer kan dessa se ut på olika sätt. Ofta vill organisationen att de anställda delar organisationens värderingar men ibland är det underförstått att den anställda förväntas vara en del av "rörelsen". Det kan då bli en upplevelse av att få "jobba med sin hobby" vilket kan innebära problem i självbilden för den anställda. Man gör det som andra gör frivilligt men man får betalt för det, betyder det då att man förväntas göra lika mycket på frivillig basis också? Kan man begära löneförhöjning när man vet att de frivilliga får en muffins som tack, har man rätt att ta ut semester och ledighet?

Men myntet har också en annan sida. När en organisation anställer en ekonom, för att utföra just de uppgifter en ekonom normalt gör, eller en chef, en kommunikatör eller en administratör kan samma frågor komma upp fast som en kritik mot organisationen i form av att medlemmarnas pengar och insamlade medel bara går åt till att betala höga löner. I dessa mediedrev har många organisationer svårt att hävda sig då man står emot en bild av förväntad godhet och uppooffring. Här kan en tjänstebil uppfattas som en symbol för lyx och överflöd, som en distansering från vanliga människor.

Det finns även mer filosofiska frågor som snarare handlar om den ideella sektorns natur. Hur säger man upp någon som fått sitt kall från gud? Vad betyder arbetarsolidaritet i MBL-förhandlingar på fackets kansli? Hur hanterar man förskingring som begås av medarbetare i sociala företag och projekt? Hur är man en bra arbetsgivare enligt en ideell organisations

grundprinciper? Vad får det ideologiska för konsekvenser och vilka strategier finns för att hantera de ”konflikter” som finns mellan värderingar och praktiskt ledar- och chefskap?

Det finns organisationer där tanken på fackligt arbete känns främmande. Vem organiserar missnöjda präster som vill ha högre helg-OB? Vad är en obekväm arbetstid för scouterna (alltid redo?). Är en humanitär organisation också en humanitär chef? Hur ser fackliga organisationer på frågorna om vision och värderingar? Vilka frågor driver arbetsgivarorganisationerna? Det finns många frågor och det är svårt att greppa allt. Som en avgränsning har jag i denna uppsats bestämt mig för att hålla mig till två sammanhängande aspekter av gränslandet mellan civilsamhälle och näringsliv. Jag intresserar mig för ledningens vägval och synsätt, inte specifikt för arbetet på lokalplanet (även om det omnämns), detta då det handlar om organisationsidentitet till stor del och inte praktiskt ledarskap.

Mina två fokus för uppsatsen och intervjuer är:

1. Anställningar och partsrelationer i relation till demokrati
2. Management och organisationsrecept som navigationsinstrument i gränslandet.

2. Syfte och frågeställningar:

2.1 Syfte

Jag vill ta hjälp av de som arbetat med värdegrund i ledarskap länge, frivilligorganisationer, den fackliga rörelsen, sociala företag med flera för att med deras samlade erfarenhet kunna förstå och förklara hur gränslandet mellan näringsliv och ideell sektor konstrueras och hur detta gränsland reproduceras i organisationers självbild. Jag vill på ett explorativt sätt undersöka hur olika intressenter navigerar i detta gränsland.

2.2 Frågeställningar

1. Hur ser ledare för ideella organisationer och sociala företag på *styrning*? vilka *begrepp* används? Hur konstrueras ledarskapet i ideella organisationer och sociala företag?
2. Hur diskuterar de kring krav som ställs på organisationens ledning och struktur *utifrån*. Jag vill undersöka hur organisationerna styrs och formas genom förtroende och normativa föreställningar av ledarskap?
3. Hur diskuterar de kring krav som ställs *inifrån* organisationens olika delar? Vilken roll har den demokratiska organisationen i relation till tjänstemannaorganisation och ledning?
4. Hur ser de på anställningar, partsrelationer och organisationens *chefska*p?

3. Bakgrund

I detta kapitel beskriver jag den kontext som jag intresserat mig för, den ideella sektorn och hur denna svävar i ett gränsland mellan företag, myndigheter, kommuner och sociala rörelser. För att tydliggöra detta fokuserar jag i uppsatsen på begreppsanvändningen och arbetsgivarrollen. Först definieras begreppen som kommer att användas, därefter diskuteras ideell sektor som fenomen. Sedan tar jag upp frågan om ledarskap och chefskap för ideella organisationer och mot slutet diskuteras frågan om demokrati i relation till chefskap och anställningar. Sist beskriver jag kort den företagskontext som de ideella organisationerna står i relation till.

3.1 Begreppsdefinitioner

Organisation är ett begrepp som både används vardagligt, man skapar ”organisation i sin garderob” och ”mamma får ha flygbiljetterna för hon har organisationsförmåga”, men också som ett vetenskapligt och juridiskt begrepp. Inom organisationsteori menar man ofta affärsrörelse, firma eller företag, det är ofta underförstått att det är denna typ av organisation som menas (t.ex. Hatch 2002 s19). Men begreppet har också en annan användning, till exempel genom sammansättningar som organisationsaktiv, organisationsvärlden, organisationsmänniska. De olika organisationerna har olika grundförutsättningar, man är inte medlem i organisationer som till exempel kiosker eller frivilligt aktiv i företag inom tillverkningsindustrin, hos dem är man antingen kund eller anställd (undantaget kundföreningar). Det faller sig också naturligt att man inte är ideellt engagerad inom riksrevisionsverket eller polismyndigheten, dessa har istället anställda och klienter. Föreningar nämns ofta som bisatser inom organisationsteori då de kan upplevas som alltför informella eller okonventionella för att omfattas av systematiska teorikonstruktioner. Det finns dock de som fokuserar på denna typ av organisationer. För att definiera begreppet organisation ger Karin Holmblad Brunsson ett par exempel:

”Organisationer är sociala enheter (eller mänskliga gruppbildningar) som avsiktligt konstrueras och rekonstrueras för att uppnå speciella mål” (Etzioni 1964 se Holmblad Brunsson, 2002, s 8)

”Organisationer är en uppsättning stabila sociala relationer vilka avsiktligt har tillskapats med den uttalade avsikten att fortlöpande uppnå speciella mål eller syften” (Stinchcombe 1965 se Holmblad Brunsson, 2002, s 8)

Organisation är alltså en social konstruktion som handlar om stabila relationer i syfte att utföra något. Vidare menar Holmblad Brunsson att organisationen förväntas omvandla något, pengar till tjänster, råvaror till färdiga produkter, engagemang till verksamhet och så vidare. Organisation är också samlingsnamn på allt och alla som har ett organisationsnummer registrerat. Det betyder småföretagare, föreningar, aktiebolag, myndigheter, politiska partier, bostadsrättsföreningar och många andra. Dessutom kan man med ordet organisation mena alla informella organisationer som inte finns registrerade i ett offentligt register, det kan vara politiska nätverk, eller informella organisationer som inte har något externt intresse utan bara medlemmarnas egna (Holmblad Brunsson, 2002, s 17-19).

En definition av **civilsamhälle** kompliceras av att begreppet är värdeladdat på olika sätt. I Lars Trägårdhs text i demokratiutredningens antologi, *civilsamhället*, nämns en definition som lyder *”det civila samhället består av livsvärlden ´mellan´ stat och marknad: ´familjeliv,*

grannskapets gemenskapsliv, sällskapsliv, föreningsliv, religionsliv, och kulturliv” (Amnå red. SOU 1999:84, Trägårdh s 14). Trägårdh beskriver sedan hur begreppet kommit att användas av den politiska högern som sett det som ett sätt att göra privatiseringar mindre skrämmande och ett nytt sätt att formulera avveckling av statlig inblandning på ett mer tilltalande sätt. Detta förklarar varför man på den politiska vänsterkanten bemött begreppet med skepsis och menat att det är ett sätt att skönmåla gammal politik i nya färger (Amnå red. SOU 1999:84 Trägårdh, kap 1). I mitt syfte kan jag inte se att en sådan uppdelning kan orsaka problem då mitt intresse inte ligger i att förklara det civila samhällets konsekvenser på demokrati eller politik utan hur det fungerar organisatoriskt

Idealitet och frivillighet tolkas här ganska brett och avser privatpersoners bidrag (som skall vara av betydelse för verksamheten i stort) genom t.ex. frivilligt obetalt arbete, aktivt medlemskap, förtroendevalda medlemmar eller genom ekonomiska bidrag som inte är betalning för vara eller tjänst utan ges som gåva eller stöd, t.ex. medlemsavgift (Wijkström & Lundström, 2002, s 8).

Ideella organisationer (som definieras mera precist i stycket om den ideella sektorn) står i relation till t.ex. företag och det är i den meningen som begreppet används i uppsatsen. Med **företag** menar jag ett vinstdrivande bolag som köper och eller säljer varor eller tjänster på en marknad och där besluten tas i en orderstruktur av anställda chefer. **Sociala företag** är vinstdrivande bolag som har ett socialt syfte och där vinsten återinvesteras i verksamheten eller i sociala projekt, där företagsidén, arbetsformerna och slutprodukten uppfyller ett socialt syfte. Detta är Muhammed Yunus definition (Yunus, 2007, s 39-43). Denna definition kan behöva modifieras från fall till fall. I Fair Enterprise Network som finns med i min studie är slutprodukten inte i sig nyttig i ett socialt syfte och i Myc4 som också är med kommer företaget med tiden att dela ut vinst till ägarna.

Anställd står i relation till frivillig eller förtroendevald där den anställde har ett anställningskontrakt och lön, t.ex. tjänstemän, ombudsmän, handläggare, projektanställda, administratörer, ekonomer med mera. **Förtroendevald** är den som genom omröstning på t.ex. ett årsmöte valts till ett uppdrag, eventuell ekonomisk ersättning för detta kan vara arvodering eller ersättning för förlorad arbetsförtjänst men inte en lön. Vissa organisationer skiljer mellan **governance** (den demokratiska, förtroendevalda beslutsorganisationen med ordförande högst upp) och **management** (den anställda utförarorganisationen med generalsekreterare högst upp). I en sådan struktur kan inte anställda väljas till förtroendeuppdrag och förtroendevalda kan inte anställas utan att först avsäga sig sitt uppdrag (Leopold, 2006, kap 1). **Ombudsmannaorganisationer** bygger istället på att ombudsmän för medlemmarnas talan både internt och externt. I en sådan organisation kan anställda ombudsmän väljas till förtroendeuppdrag

Effektivitet är ett begrepp som används löpande i uppsatsen. Svenska akademien definierar ordet som verkningsfull och dugande (SAOL, 1986). Det är dock ett begrepp som i sig kan kräva lite eftertanke då det lätt blir synonymt med ”bra”. För den som bakar muffins är det effektivare att blanda smet till 20 muffins direkt och inte blanda små satser till varje form, men ur hälsosynpunkt är det knappast bättre att göra processen så effektiv att man kan äta 200 muffins i veckan även om det inte går åt mer energi än till att göra en muffins.

3.2 Dilemman i ideell sektor

Wijkström & Lundström menar i sin bok *Den ideella sektorn – organisationerna i det civila samhället* att den ideella sektorn är en del av civilsamhällets sfär där de andra är företagssektorn i näringslivet, offentlig sektor i den statliga sfären och hushållssektor i familje- eller samlivssfären. I sfären ingår mer än i sektorn. I sektorn finns de formella aktörerna, för ideell sektor är det organisationer, föreningar, stiftelser, kyrkor och samfund med mera. Men i sfären finns också processer som bygger upp och möjliggör organisationernas existens och som bygger vidare på det som pågår i sektorn. Det kan vara sociala rörelser som inte är formaliserade, det kan vara diskursiva processer som underlättar och förändrar för olika organisationer med mera (Wijkström & Lundström, 2002, s 6-7). Den definition av ideella organisationer som används av författarna fungerar bra även i mitt syfte nämligen att en ideell organisation skall;

*”– vara formell, det vill säga institutionaliserad till viss grad genom att till exempel ha en styrelse, skrivna stadgar samt möten eller aktiviteter med viss regelbundenhet;
– vara privat, i institutionell mening separerad från staten;
– inte dela ut sitt ekonomiska överskott (non-profit-distributing) det vill säga inte ge en del av det ekonomiska överskottet som vinst till någon form av ägare eller huvudmän;
– vara självstyrande, förmögen att själv kontrollera den egna verksamheten och inte del av till exempel ett vinstdrivande företag
– ha inslag av idealitet, det vill säga att organisationen måste ha någon form av bidrag eller frivillig medverkan av betydelse från privatpersoner, till exempel genom ideellt arbete eller privata gåvor.”* (Wijkström & Lundström, 2002, s 8)

Författarna påpekar också att det inte finns något krav på att verksamheten skall vara ”god” eller ”nyttig” utan att det handlar om en organisationsform. En vägförening som underhåller den egna vägen fram till husen, en fackförening eller en schackförening är lika ideella i denna mening som Stadsmissionen eller Rädda Barnen.

Nedan finns ett exempel hämtat från Emmaus Björkås årsberättelse, det illustrerar på ett bra sätt den problematik jag diskuterar i min uppsats.

”Föreningens vision, grundläggande värderingar, uppdrag och mål har behandlats av styrelsen och diskuterats på ett föreningsmöte. Arbetet organiserades om, för att bättre möta krav på lönsamhet och effektivisering. De nya ledarna fick utbildning för sina uppdrag. Viktiga teman var 3-årsplaner, ekonomi, nyckeltal, organisation och arbetsmiljöfrågor. Emmaus Björkås process i att bli mer professionella i ledningsarbetet kommer att fortsätta under kommande år. Samarbetet med VD:n som anställdes under 2007 avslutades i mitten av året. Detta på grund av olikheter i synen på föreningens arbete och värdegrund.”(Emmaus Björkås årsberättelse 2008, <http://www.emmausbjorka.se/documents/vb08.pdf> hämtad 2009-05-13 kl 10:17)

Årsberättelsen beskriver dessutom att föreningen deltagit på flera sociala forum bland annat European social forum i Malmö. Några ord är särskilt intressanta i stycket ovan, det inleds med ”föreningens vision” och ”föreningsmöte”, ord som tydligt associeras till föreningslivet och ideella organisationer. I nästa mening skriver man ”lönsamhet” och ”effektivisering”, som inte kopplas till den ideella sektorns tankevärld utan mer till företagande och näringsliv. Ordet ”nyckeltal” kommer från idéer om balanced scorecard. Sedan står det ”professionalisering i ledningsarbetet” som hänger ihop med att de anställt en VD, en yrkestitel som tankemässigt hör ihop med t.ex. aktiebolag. Jag tror inte att Emmaus Björkå är ensamma i denna ”sammanblandning” av begreppsvärldar.

”En konceptuell ringdans” kallar Wijkström & Lundström den process där marknadens språk tas över och används av ideella och idéburna organisationer t.ex. Rädda Barnens ”varumärke” eller Friidrottsförbundets ”produkt” dvs. motionslöpning, och kundbegreppet i Stadsmissionens verksamhet. Samtidigt blir det enligt författarna vanligare att företag använder den ideella sektorns begrepp med medlemskap i kundklubb och kärnvärden som ledstjärna för verksamheten. Det finns också ett större intresse från företagens sida att samarbeta med och associeras med ideella organisationer och många företag har antingen egna sociala projekt eller stöttar andra organisationers projekt med pengar, resurser som organisationen behöver eller att anställdas tid ställs till förfogande för arbete i projektet (Wijkström & Lundström, 2002, s 20-21).

Detta skall sedan ställas i relation till en instrumentalisering av ideella organisationers verksamhet, där utomstående, t.ex. stat och kommun men också företag ser organisationen som ett verktyg för att lösa problem eller uppdrag som kan vara sekundära för organisationen själv. Det kan vara positiva förväntningar om att organisationerna skall bidra till demokratiskolning, till ett tryggare samhälle för unga eller motverka till exempel rökning, men det kan också handla om att ideella föreningar skall ta över verksamheter som kommunen inte vill betala för, som en fritidsgård eller sociala verksamheter för missbrukare, eller där företag vill göra kosmetiska ingrepp på ett skamfilat rykte som leder till att verksamheten inriktas på att ge företaget positiv marknadsföring och inte nödvändigtvis att göra det bästa för målgruppen. En möjlig risk med denna konceptuella ringdans kan vara att ideella organisationer får svårt att sätta sin egen dagordning och behålla en integritet kring den egna verksamheten. Författarna menar att det är vanligt att organisationer anpassar sig till etablerade och institutionaliserade arbets- och organisationsformer dels för att komma åt resurser från donatorer och kommuner men också för att bli tagen på allvar av omgivningen (Wijkström & Lundström, 2002, s 64). I denna anpassning kan ideella organisationer lätt gå vilse.

Ulrich Becks beskrivning av ”risk society”, där bedömning av risker blir något som upptar stora delar av människornas tid och energi och där livet och samhället organiseras kring att undvika eller hantera risker (Beck 1992) har fått ett mycket stort genomslag inte bara inom akademien utan också som ett begrepp som många känner till. Risksamhället leder till en professionalisering då kraven på dem som hanterar dessa risker ökar, vilket i sin tur leder till att beslutsprocesserna förs längre ifrån allmänhetens blickfång och allt fler beslut tas i slutna styrelserum istället för parlamentariska förhandlingar (Beck, 1992, s 196, 209). Frågorna hanteras också av tjänstemän som rapporterar till styrelserna och inte till medlemmarna direkt vilket ökar klyftan mellan huvudkontoret och den enskilde medlemmen. Insynen från allmänheten kompenseras genom utvärdering som genomförs av professionella utvärderare som säkerställer att en granskning sker. Einarsson & Wijkström menar att dessa teorier i viss mån kan appliceras på ideella organisationer (Einarsson & Wijkström, 2006, s 82). De använder sig av Power’s begrepp ”audit society”. Audit society går i korthet ut på att vi genom siffror kan kontrollera verkligheten och omgivningen, och att detta blir till ritualer där granskningen i sig står som symbol för att ledningen och därmed i förlängningen medlemmarna som valt dem handlat rätt (Power, 1997, s 138). Utvärdering blir därmed något rutinartat där utvärderingen, inte resultatet av den, står i fokus. Vi ställer frågor som: hur många, hur ofta, hur länge, hur sannolikt, hur mycket och hur stor skillnad istället för varför, på vilket sätt, med vilken logik etc. Kvantifiering ger trygghet och en känsla av kontroll och

insamling av data får ett värde i sig. Gott ledarskap handlar inte längre i första hand om att ta ideologiskt genomtänkta beslut utan om att ta välgrundade beslut med rätt siffror som beslutsunderlag. Detta gör mätbarhet särskilt viktigt då det som inte kan mätas och kvantifieras inte heller kan tas i beaktande. Men i likhet med risk society kännetecknas audit society av att de flesta på olika sätt är med och bidrar till en ökad efterfrågan på kvantifierad data.

Christer Leopold hävdar i sin bok *Professionell ideell – om att verka med ideell logik* att ideella organisationer måste gå sina egna vägar utifrån sin egen logik och inte snegla vare sig på företagen eller på staten för att hitta metoder och organisationsformer. Leopold menar att de ideella organisationerna utsätts för stora yttre krav om att anpassa sig till företagens ledningsmetoder, tillämpa de senaste managementtrenderna, och använda företagens eller myndigheters kriterier trots att de kanske inte alls passar in i den organisation som föreningen har. Samtidigt ställs stora krav på att uppfylla förväntningarna på en folkrörelse som skall tjäna allmänheten, vara demokratiska, obyråkratiska och öppna för alla. Företag bygger på en enkel vinstlogik som inte fungerar i ideella föreningar, därför kan inte heller företagens metoder översättas rakt av och de som försöker kommer att misslyckas menar Leopold (Leopold, 2006, kap 1). En myndighet har lagar och monopol som verktyg och måste agera på ett helt annat sätt än både ideella organisationer och företag (Leopold, 2006, s 37). Men det är inte svårt att hitta dessa dikeskörningar i organisationsvärlden, begrepp som kvalitetssäkring, benchmarking, balanced scorecard och marknadsandelar används flitigt men också begrepp som myndighetsutövning, omhändertagande, lagstadgad skyldighet och rättssäkert bemötande.

Leopold menar att det är ledarskap, inte företagens management eller byråkrats administration som är dess särart, då det handlar om att motivera människor att bidra med obetalt arbete, skänka gåvor eller delta i möten. Den ideella organisationen har inte ett oomtvistat mått på framgång, istället har olika intressenter många och ofta motstridiga viljor. Den ideella organisationen har också många självständiga enheter som tillsammans beslutar om och verkställer organisationens aktiviteter, högsta ledningen kan sällan besluta helt över lokalföreningarnas verksamhet och en lokalgrupp kan inte bestämma över en annan (Leopold, 2006, s 42).

När det gäller anställningar i ideella organisationer menar Leopold att det måste ses som något som görs för att de frivilligas arbete skall underlättas och stärkas, men att det lätt kan ersätta eller försvaga detsamma istället. Anställda bidrar till kontinuitet och till att hålla kvaliteten jämn och hög, men han menar att sedan folkrörelserna införde tjänstemän har det frivilliga engagemanget sjunkit och han ser risker med detta. Leopold menar att det finns särskilda förutsättningar för anställda i ideella organisationer som inte lagar med mera tar hänsyn till vilket är negativt både för anställda och arbetsgivare (Leopold, 2006, s 26-27).

En viktig poäng i Leopolds bok är att visa på skillnaden olika länder emellan i synen på frivilligorganisationer, folkrörelser och civilsamhälle. Han nämner t.ex. Amerikanska frivilligorganisationer där organisationen liknar stiftelsestrukturen där styrelsen är självägande. Detta är toppstyrda organisationer med anställda som rekryterar och organiserar frivilliga som utför arbetet. De frivilliga blir inte medlemmar i organisationen med rösträtt och kan inte heller påverka verksamheten annat än i det praktiska arbetet. Innehållet och inriktningen är beslutat av styrelsen. Leopold hänvisar till en undersökning där länder delas

upp och rangordnas efter vilket som är den dominerande profilen på dess ideella arbete. I Sverige görs 82 % av det frivilliga arbetet inom det som kallas självförverkligande kategorin så som opinionsbildning, kultur och fritidsorganisationer medan i USA är 64 % av arbetet inom den tjänstelevererande kategorin där man utför tjänster åt utomstående (Leopold, 2006, s 72). Den engelska organiseringen anses ofta vara internationell standard enligt Leopold, också den är mycket fokuserad på tjänstelevererande organisationer i stiftelseform, men där mer handlar om att ta uppdrag på offentlig entreprenad, t.ex. att driva sjukhus, hemlöshetscenter och fritidsverksamhet för skolbarn. För att få göra detta krävs att man som organisation uppfyller ett antal ganska högt ställda kriterier mycket lika stiftelselagen i Sverige. Då mycket av den organisationsforskning som finns kring ideella organisationer är amerikansk eller engelsk är detta något man bör vara mycket uppmärksam på vid en analys av en organisation i Sverige. En metod som verkar fungera utmärkt i USA tar med största sannolikhet inte hänsyn till frivilligas egna åsikter och demokratiska rättigheter och tar inte heller vara på lokala initiativ.

Slutligen menar Christer Leopold att företagstänkandet kan få organisationerna att tänka i fel banor. Han menar att en organisation, och särskilt de som är av folkrörelsetyp, alltid utgår från och får sin styrka i det lokala arbetet, det är där som resurser och människor kan mobiliseras och det är där som verksamheten når målgruppen. Istället fokuserar många organisationer på ledningens insatser för att rekrytera medlemmar eller göra verksamhet vilket inte alls rimmar med organisationens logik (Leopold, 2006, s 113-114).

3.3 Sociala företag och CSR

Sociala företag (social business), är företag vars verksamhetsidé, arbetssätt och slutresultat är inriktat på att förbättra villkor för människor och miljö. De är ett resultat av att begrepp som förening, företag och bistånd med tiden blivit mer flexibla och möjliga att tolka. Corporate Social Responsibility (CSR), som handlar om företagets etiska ansvar och samhällsengagemang är också det ett tecken på detta.

Socialt företagande handlar om att se företaget som en aktiv del i samhället och därmed ta på sig det ansvar det medför. Att inte se minimala löner, brist på arbetsrätt och överutnyttjande av naturresurser som en konkurrensfördel utan som ett samhällsproblem som behöver arbetas med. Inte som bistånd eller som allmosor grundade i moraluppfattningar eller dåligt samvete utan som entreprenör, med företagandets logik (Yunus, 2007, s 27). Sociala företag är relevanta i mitt sammanhang då de skiljer ut sig från den traditionella bilden av företag och behöver andra modeller och strategier än vad företagandets logik normalt kan erbjuda. De befinner sig i gränslandet mellan ideell sektor, näringsliv och välfärdsorganisationer. Det finns enligt Yunus två typer av sociala företag. Det första är företag som fokuserar på samhällsnytta istället för vinstmaximering åt ägaren, det kan handla om minskad fattigdom sjukvård för fattiga, hållbar utveckling med mera. Här handlar det om en ”psykologisk, emotionell och andlig tillfredställelse snarare än ekonomiska belöningar”. Den andra typen är vinstmaximerande företag som drivs av fattiga eller missgynnade människor där samhällsnyttan ligger i att överskottet kommer de fattiga till del och därmed hjälper dem att ta sig ur fattigdom eller utsatthet. (Yunus, 2007, s 46)

CSR är mer komplicerat och många menar att det bara är "polish" för att få ett företag att verka bättre ur marknadsföringssynpunkt. Begreppet kan betyda väldigt mycket och i många fall är det säkert så att det i första hand är en PR-insats. Men det finns också exempel där företag lägger ner stor energi på att göra så gott man kan under givna förutsättningar. Och som polish är det kanske ändå bättre än att inte göra något alls. Yunus skiljer mellan stark och svag CSR där svag betyder "skada inte människor eller världen (om det inte är nödvändigt för att gå med vinst)" och där stark är "gör gott för människorna och världen (så länge det går att kombinera med att gå med vinst)". Han menar att CSR har ett fundamentalt bekymmer i det att storföretagen inte är byggda eller utrustade för att hantera samhällets problem, utan bara för att göra vinst åt en ägare och att det är en lagstadgad skyldighet (om inte aktieägarna gett andra direktiv) att planera verksamheten så att vinsten maximeras för ägaren (Yunus, 2007, s 32-34).

Frågan är om denna utveckling gjort det svårare att se skillnad på ideell sektor och näringsliv? En möjlighet är att traditionella sociala projekt sammanblandas med företags CSR och att detta bidrar till begreppsförvirring. Något som ytterligare försvårar gränsdragningen mellan företag och föreningsliv är att företag i större utsträckning talar om sin verksamhet i andra termer än tidigare "Vi säljer upplevelser, drömmar och känslor, inte produkter". Att jag som konsument köper en "badrumslösning" och inte vvs-varor, påverkar med största sannolikhet i förlängningen hur jag ser på företag och på min konsumtion. Som ett exempel får man på OBH Nordicas hemsida reda på att

"OBH Nordica har länge skapat produkter som underlättar livet för våra kunder både i köket och i hemmet. Vi vill hjälpa till att göra vardagen lite lättare och samtidigt skapa produkter som ofta fungerar som inredningsdetaljer" (<http://www.obhnordica.se> hämtad 2009-09-01 kl. 17.10).

På samma hemsida informerar företaget om sitt samarbete med Hoppets Stjärna under rubriken välgörenhet där de rekommenderar andra att också stödja deras verksamhet.

Samtidigt har många organisationer så etablerade och företagsliknande verksamheter att vi har svårt att se skillnaden, hur många av dem som handlar på Myrorna tänker på att det är frälsningsarméns verksamhet? Arbetslöshetskassa är något vi pratar om i väldigt principiella termer med rättigheter, skyldigheter och samhällsansvar och inte som en ideell organisations verksamhet för sina medlemmar. Det är lätt att ta det ideella engagemanget för givet, med kvinnojourer, stödlinjer, kyrkans hjälpverksamhet, stadsmissionen med flera. Det händer att man hör krav som riktas mot dessa kring att göra mer eller att bedriva sin verksamhet på ett annat sätt, krav som liknar de som riktas mot stat eller kommun om rättigheter och skyldigheter.

4. Tidigare forskning

I detta kapitel ger jag en översikt av forskningen som ligger som utgångspunkt för uppsatsen. Mitt intresse för ämnet grundas delvis i att jag inte hittar särskilt mycket forskning inom mitt specifika område vilket kan ses som ett problem i redovisningen av tidigare forskning. Ett alternativ hade varit att redogöra mer generellt för organisationsforskningen eller för ideella organisationers roll i samhället men då utrymmet är begränsat har jag valt att istället göra ett par korta nedslag i några aspekter av det ideella organisationslivet. Först beskrivs ett

problem kring accountability där svårigheterna med att få både bidragsgivare och utförare att dra åt samma håll diskuteras. Jag tar sedan upp en kritik mot bilden av ideell sektor och sociala rörelser för att visa att det inte är oproblematiskt. Sist går jag igenom några av de managementbegrepp och organisationsrecept som fått stort genomslag. En del av den tidigare forskningen är också redan redovisad i bakgrunden då jag tycker att det tjänar bättre som kontextualisering. Alla begrepp och teorier som beskrivs här och i stycket om teoretiska utgångspunkter kommer inte att användas i analysdelen, detta då jag ser dem som beroende av varandra och tillsammans skapar de en djupare förståelse men där vissa lämpar sig mer för direkta appliceringar i analysen än andra.

4.1 Ansvarsskyldighet, tillräknelighet och förtroende

Det engelska ordet *accountability* har ingen bra svensk motsvarighet. Man behöver använda flera ord som t.ex. ansvarsskyldighet, ansvarighet och tillräknelighet då det handlar om det allmänna förtroendekapital som organisationen har avseende räkenskaper, rättssäkerhet i processer, uppförandekoder, stringens och stabilitet, omdöme, pålitlighet och praxis. Sarah E Dempsey går i artikeln *Negotiating accountability within international contexts: the role of bounded voice* (Dempsey, 2007) igenom den problematik som finns i frågan om accountability. Dempsey beskriver bland annat de fallgropar som finns för organisationer som arbetar internationellt med biståndsrelaterade frågor; Att man lätt stödjer existerande hierarkier och stärker dessa, försvårar för lokal autonomitet och lokalt beslutsfattande, och att nya metoder för kontroll och övervakning införs oavsiktligt. I Sverige har frågan om second handkläders påverkan på lokal handel och produktion diskuterats flitigt på samma tema. I Dempseys fallstudie hade företaget valt att lösa problemet genom att låta lokala "rådgivare" ta de faktiska besluten i fråga om vilket projekt som skulle finansieras med organisationens pengar. Detta var ett sätt att flytta makten från organisationsledningen i USA till de lokala aktörerna i fält. Som en konsekvens av det höjdes röster från organisationens bidragsgivare att öka insyn och kontroll kring de lokala projekten genom att skapa ett rapporteringssystem utifrån ett kvalitetssäkrat koncept med färdiga kriterier att följa. På så vis skulle donatorn veta hur pengarna skulle användas och vad som skulle vara avgörande för vilket projekt som skulle finansieras. Den uppenbara konflikten mellan att å ena sidan använda lokal expertis för att säkerställa förståelse för komplexa lokala kontexter och å andra sidan ha kvalitetssäkrade och universella kriterier för projekt ledde till stora interna spänningar i organisationen. Språket kom emellan som ett stort hinder, där de lokala rådgivarna såg sig som aktivister och som en del av den sociala rörelsen medan huvudkontoret och donatorer pratade i managementtermer. Artikeln är ett bra exempel på den svårighet jag försöker inringa. En organisation med både idealister, formalister och pragmatiker kommer att få brottas med denna problematik.

4.2 NGOs som trojanska hästar för neoliberalism

För att göra redovisningen av forskning kring ideella organisationer och sociala företag lite mer nyanserad vill jag kort redogöra för en kritisk hållning till sektorn. David Harvey, som gjort sig känd för sin kritik av neoliberalism, menar att NGOs (Non Governmental Organisations) och Advocacy groups (grupper som ger röst åt andra, t.ex. genom lobbying

eller att driva juridiska processer) fungerat som trojanska hästar för en neoliberal förändring av den globala politiska arenan. Harvey menar att proteströrelser hjälper till att cementera och förtydliga grundläggande tolkningar och ramverk. Hjälporganisationer bildas när stater bryter ner sociala skyddsnät och fungerar därmed som möjliggörare för en nedmontering av ett statligt ansvarstagande. Harvey menar också att NGOs tenderar att kontrollera sitt klientel snarare än att representera dem, vilket ger makthavare en möjlighet att köra över befolkningen genom att göra ledningen för dessa organisationer nöjda (Harvey, 2005, s175-182).

Harvey ger en strukturfunktionalistisk syn på alla aktörer som antingen medhjälpare eller motståndare till en rådande världsordning. Detta anser jag vara något onyanserat. Men kritiken har en poäng som en tankeställare och det kan vara nödvändigt att fundera på vilken roll organisationer spelar i den instrumentalisering som nämnts ovan. Det är också viktigt att visa att bilden av den ideella sektorn inte är oproblematiserad eller odelat positiv.

En annan kritisk anmärkning, om än inte riktigt lika drastisk, är Lena Lindgrens beskrivning av problematiken kring att det civila samhället ofta skönmålas och idealiseras av beslutsfattare och inom forskningen. I beskrivningen av ideella organisationer tillskrivs dessa en mängd egenskaper och kvaliteter som sedan organisationen själva tar efter och börjar använda som argument för t.ex. bidragsansökningar. Lindgren menar att det finns problem med en sådan skönmålning, särskilt då en myndighet hyllar organisationerna för sitt oberoende och sin frihet samtidigt som de själva kontrollerar och styr dem genom utvärderingar och bidrag. Många organisationer i det civila samhället avviker också kraftigt från den idylliska bilden och drivs i själva verket som privata bolag eller i tydlig association till ett aktiebolag (Amnå red. SOU 1999:84, Lindgren kap 6).

4.3 Management och organisationsrecept

Jag använder här begreppen management, managementteorier och organisationsrecept på ett ganska allmänt och oprecist sätt, de teorier jag nämner är mer komplexa än jag ger uttryck för och det finns specifik forskning på var och en av dem som jag inte tar upp. De skall i sammanhanget tolkas som exempel på ett fenomen, inte som unika fallstudier. Som jag kommer att visa finns i viss mån liknande drag i dessa, de är ofta universalistiska, de fokuserar på strukturationellt tänkande, de är individualiserande, de har ofta ett element av att vara rationaliserade myter (Christensen et al, 2005, s 77, 88-92). Management ses inte som något kontroversiellt vilket gör att de flesta böcker på ämnet låter bli att positionera sig till ett visst perspektiv (t.ex. strukturationellt eller rational choice) eller en viss skola utan går direkt på den frågeställning boken kommer att behandla. Courtney menar att många av dessa teorier skapades och fick genomslag under Reagan-Thatcher eran och har stort fokus på kostnadseffektivitet, ekonomi och konkurrens (Courtney, 2002, s 125). Men det finns en enorm bredd även här, det finns t.ex. managementlitteratur som bygger på tankegångar från new age vilket knappast kan anses som modernistiskt (utan kanske snarare postmodernt). Flera av managementteorierna motiveras med berättelser och anekdoter, framgångshistorier och kända ledarpersoner som ger modeller utifrån egen erfarenhet. Fabler och mytberättelser används flitigt, och ordspråk blir till fakta (Alvesson & Berg, 1988, s 26). Christensen et al menar också att dessa teorier kännetecknas av social auktorisering, att det är genom välkända aktörer snarare än vetenskaplig debatt som teorierna sprids (Christensen et al, 2005, s 89).

Forskning kring begreppsanvändningen i organisationer har intresserat mig. Åke Sandbergs (et al) *Ledning för alla* ger en intressant bild av hur managementteorier sprids och används. Med inspiration från denna tar jag några begrepp som exempel i uppsatsen där jag tycker att författarna gör en särskilt intressant poäng. Robert Kaplan på Harvard business School lanserade 1996 idéer kring balanced scorecard. Sandberg skriver att "*balanced scorecard vill täcka alla organisationens aspekter genom att finna kvantitativa mått på dem, på ett slags supertaylorism med ambitionen att samla all kunskap och kontroll på ett ställe*" (Sandberg red. 2003, s 26)

På liknande sätt ser han och de andra författarna i boken kritiskt på de begrepp som används. Sandberg menar "*att följa managementmodet kan ge trygghet i osäkra situationer: man får recept på hur man skall göra och man vet att andra tenderar att göra likadant*" (Sandberg red, 2003 s 22-23). Det finns enligt Sandberg en likformning i dessa begrepp som grundar sig i att en "*kärntrupp av producenter, distributörer, konsumenter och kommentatorer (affärsjournalister) som försvarar sina argument genom att imitera varandra*" (Sandberg, 2003, s 23). Detta hämmar kunskapsutveckling och istället utvecklas en "*ideologisk retorik med hjälp av personliga erfarenheter, metaforer, plattityder, myter mm*" (Sandberg, 2003, s 23)

Sandberg lyfter alltså två problem med fenomenet managementteorier; de likriktar organisationerna och hämmar kunskapsutvecklingen. Organisationer omorganiserar sig, inte för att i första hand lösa ett faktiskt problem utan för att följa en trend. En stor del av dessa teorier bygger på tanken om att kvantifierade data sammanställda på rätt sätt är vägen till framgång. Mätbarhet är inte oproblematiskt. I artikeln *Commensuration and cognition* visar Wendy Nelson Espeland att kvantifiering innebär att alternativa tolkningar försvinner ur medvetandet eller åtminstone ur den konstruerade uppfattningen av verkligheten, att siffror inte kan mäta sort eller typ, bara antal vilket gör att det som skulle ha kunnat vara olika enheter blir samma vid en kvantifiering. På så sätt blir kvantitativa mått till kvalitativa skillnader enligt författaren. Vidare menar hon att vår perception avgörs helt av våra distinktioner. Vi ser bara det vi kan urskilja som något specifikt. De flesta av oss kan inte se skillnad på olika vita pappersark eller minnas olika grässtrån av samma sort. Vi fäster uppmärksamheten på det mätbara vilket gör att allt däremellan förloras i betydelse (Nelson Espeland se Cerulo (red), 2002, s 63-67). En siffra kan inte heller avgöra om något är bra eller inte i en normativ bemärkelse. I den aktuella mätsituationen är det möjligt att en medvetenhet finns, men sammantaget i ett balanserat styrkort blir det svårt att se de unika förutsättningarna för varje måttenhet.

Sandbergs exempel handlar hur managementbegrepp fungerar i företag, främst i tillverkningsindustri. Mitt intresse handlar om hur dessa begrepp används inom ideella organisationer. I ett företag finns en enkel vinstlogik. Där kan man acceptera att kringfaktorer faller bort på ett annat sätt då det faktiskt handlar om att fokusera på en produkt. Men i en ideell organisation finns flera aspekter att tänka på, scoutmötet skall inte i första hand resultera i en färdig produkt utan fyller en mängd motstridiga syften. Ett bildäck eller en hammare kan vara godkänd eller inte godkänd enligt kvalitetskriterier, men de kan inte ha en mognadsprocess, självförtroende, behov av att uttrycka sig eller behov av bekräftelse och närhet, vilket gör att man slipper mäta dessa faktorer. Men kan till exempel scouterna som organisation låta bli att se det unika barnet och istället mäta effektivitet genom antalet barn som deltar i deras aktiviteter? Organisationsforskaren Roger Courtney menar att det finns en

mängd problem med hur non-profit organisationer hanterar dessa mätinstrument och tankekonstruktioner. Han fokuserar helt på den amerikanska och brittiska non-profitvärlden där det snarare handlar om offentliga entreprenader än medlemsdrivna föreningsverksamheter. Men trots det har han många intressanta reflektioner som också är aktuella i en nordisk kontext. Han menar att organisationer allt oftare tvingas (eller upplever sig tvungna) att tävla med andra om donationer, uppmärksamhet, tjänstemän, frivilliga och uppdrag. Detta leder till att organisationerna vill presentera sig på ett mera professionellt sätt, samt att omgivningen ställer högre krav. Utvärderingar och redovisningsskyldighet blir mer omfattande och formen för dessa, menar Courtney, leder till att den utvärderande organisationen (t.ex. en kommun eller ett företag) överför sin egen organisationsmodell på den utvärderade organisationen genom grundläggande antaganden om hur en organisation är uppbyggd och var emfas ligger i utvärderingen (Courtney, 2002, s 28). Detta leder i sin tur till att non-profitorganisationerna efterliknar de privata företagen i sin professionalitet och sin beslutsordning där inflytande från medlemmar, frivilliga och lokalt anställda reduceras.

5. Teoretiska utgångspunkter

Som teoretiska utgångspunkter använder jag mig av socialkonstruktivism, enactment, nyinstitutionell teori samt symbolisk interaktionism. Detta av flera anledningar, främst då jag tycker att sådana perspektiv saknas i den organisationslitteratur jag läst om ideell sektor (t.ex Leopold och Wijkström & Lundström), dels för att jag har känt att ett konstruktivistiskt perspektiv behövs när jag diskuterat frågan med andra aktiva i organisationslivet. Det ligger nära min förståelse av organisationer och mitt sätt att se på sociologin som källa till kunskapsutveckling inom organisationsområdet. Ontologiskt och epistemologiskt ser jag kunskap om verkligheten som något som är socialt konstruerat men som upplevs högst "verkligt". Att välja en sådan ontologisk grund är för mig i första hand metodologiskt, ett sätt att förstå och förklara de aktuella fenomenen. Det skall inte tolkas som att människors faktiska problem så som orättvisor, social utsatthet och förtryck reduceras till en möjlig tolkning bland många andra. Dessa teorier beskrivs först allmänt och appliceras sedan i en snävare organisationskontext och då diskuteras ledarskap, organisationsförändringar och hur detta påverkar ideell sektor.

När man studerar ledarskap och organisation behöver man enligt min uppfattning ta flera aspekter i beaktande. Man kan gå in för att förstå logiken i modeller, tankesätt, principer, teorier och fallstudier. Samtidigt kan man ta ett steg tillbaka och se på hur ledarna ser på sina egna tankar, sina egna reflektioner, sin föreställningsvärld. Det handlar inte om att avslöja eller att avmaskera, utan om att se att det finns flera möjliga perspektiv. Vi har inte enligt min uppfattning en objektiv verklighet att ta ställning till utan är en del i processen att skapa en verklighet. En chef är bara det om vi bekräftar detta genom vårt agerande. Skulle vi tro att chefen i ett företag i första hand är ansvarig för att dela ut internposten skulle vi tolka agerandet på ett annat sätt. Samtidigt är föreställningarna om verkligheten fullt verkliga i sina konsekvenser. För mig är det självklart att studera organisation utifrån dessa två perspektiv, i sin egen logik och som social konstruktion.

5.1 Socialkonstruktivism

Låt oss börja med Berger & Luckman och Thomas teorem, med konstruktionen av den sociala verkligheten. Enkelt uttryckt förstår vi vår omgivning och vår egen roll i den utifrån konstruktioner, konventioner, normer och föreställningar. Det betyder inte att vi alla lever i en ”matrixvärld” där inget egentligen är vad det ser ut att vara eller att alla i grund och botten är lurade. Det betyder bara att vi för att kunna skilja mellan en stol, en cykel och en rullstol behöver konstruktioner, konventioner, normer och föreställningar. Vill vi se på TV är en stol bättre än en cykel, inte för att det objektivt *är så* utan för att vi kommit överens om att man inte har cykeln framför TV: n. Skulle vi tycka att den hjulförsedda stolen ger en helt annan bekvämlighet än de utan och därför börja använda det skulle omgivningen troligtvis bemöta oss med skepsis då rullstolen inte i första hand är en bekvämlighet utan ett hjälpmedel, dock inte som objektiv sanning utan som en överenskommelse. Vad Thomas teorem lägger till är följande:

”If men define situations as real, they are real in their consequences” (Thomas & Thomas, 1928, s 572)

Detta innebär alltså att en tolkning av en situation får verkliga konsekvenser. Weick visar att Thomas teorem kan användas på två olika sätt, ett psykologiskt, där individen genom sina tolkningar skapar en verklig situation för sig själv och ett sociologiskt där gruppen eller samhället skapar verkliga konsekvenser kring situationer det definierar som verkliga, t.ex. genom sanktioner. Tolkar man kvinnan som oförmögen att ta egna beslut kommer hon genom samhällets agerande att bli det i praktiken (Weick 2001 s12-13). Det finns två fallgropar inom det socialkonstruktionistiska perspektivet, eller kanske mest bland dem som försöker förstå vad som menas. Det första är att konstruktion sammankopplas med påhitt, lögn eller falskhet, att det ”bara är en social konstruktion” och inte ”på riktigt”. Den andra är att man tänker sig en rent idealistisk världsuppfattning, fri från begränsningar i form av förtryck och motsättningar där allt är möjligt om man bara vill det tillräckligt mycket.

Berger & Luckman skiljer mellan verklighet och kunskap i det att ”verklighet är en egenskap tillhörande fenomen som vi erkänner existerar oberoende av vår egen vilja (vi kan inte ”önska bort dem”)” och kunskap som ”vissheten att fenomenen är verkliga och att de äger specifika kännetecken”(Berger & Luckman 1979 s10). Vi kan inte önska bort en sten, men vi kan välja olika sätt att se på den och tillsammans med andra skapar vi begreppsliga skillnader som hjälper oss att kategorisera (sandkorn, grus, klippa, berg, kristall, ametist). En fluga upplever med stor sannolikhet inte stenen på samma sätt som en människa upplever den. För att kunna bestämma en objektiv verklighet skulle vi behöva hitta en definition oberoende av denna skillnad. Därför menar konstruktivister att det intressanta inte är att hitta denna definition av verkligheten utan att titta på vår kunskap och vår förståelse av fenomenen. Det finns många olika konstruktioner av verklighet, som var och en upplevs som fullt korrekta men som skiljer sig åt mellan olika grupper. Bönens kraft kan vara verklig för den troende men överklig för medicinforskaren. Vem som har rätt är enligt konstruktionismen inte intressant utan hur de båda konstruerar sin förståelse av fenomenet. Forskningen behöver ha en öppen hållning till både den troende och medicinforskaren och kan inte ta den enes perspektiv för givet.

5.2 Sensemaking och management

För att studera organisation utifrån teorin om enactment använder jag mig av sensemaking som begrepp. Det har använts av flera andra men jag utgår från Karl Weicks begreppsanvändning och teori. Enactment handlar om att agera, iscensätta, spela ut rollen. Weick menar att det är vilseledande att framställa det som att vi är rationella, kritiskt tänkande individer som tar det bästa möjliga beslutet på den bästa möjliga grunden. Han menar att förändringar (ecological change) är lika mycket respons som de är stimuli.

“...ecological change that intensifies the activity of sensemaking. People are thrown into events that are both constraining and constrained by enactment. It is misleading to call these events “external” because they are a mixture of imposed models, fixed properties and malleable properties modified by intrusive actions. It is also misleading to call them “stimuli” because prior actions frequently shape the appearance of ecological changes which means that they are just as much responses as they are stimuli.” (Weick, 2001, s 99)

Vi använder oss av meningsskapande symboler för att iscensätta ett ledarskap och en organisation. Sensemaking är den process då vi reagerar på en upplevd förändring i en föreställd omgivning. Vi motiverar retroaktivt vårt agerande utifrån en efterhandskonstruerad logik och internaliserar denna logik som en avsiktlig och medveten handling, som en del i konstruktionen av ett jag och den roll vi har i det sociala sammanhanget. Det kanske tydligaste exemplet Weick ger för att illustrera processen är hur en börskris skapas. Det börjar med att någon tolkar omgivningens signaler som att det är lågkonjunktur på gång, detta är en handling i den meningen att tolkningen inte sker omedvetet utan som en aktiv handling. Därefter börjar personen sälja riskabla aktier, råda andra att göra samma sak och försöka klara denna lågkonjunktur på bästa sätt. Naturligtvis blir det en lågkonjunktur då experterna handlar som de gör och de blir hyllade för att de var klarsynta nog att upptäcka det i tid. Om det verkligen skett en förändring i omvärlden kan vår börsspekulant inte ha en aning om, men konsekvensen av hans handlande bekräftade utsagan vilket skapade den verkliga händelsen. (Weick, 2001, s 179-180)

Detta är i mina ögon en förlängning av Berger & Luckmans modell av externalisering, objektifiering och internalisering. Vi börjar med att lägga märke till något vi inte sett tidigare, till exempel att olika personer hälsar på varandra på olika sätt, vi objektifierar detta och tänker på det som ”hälsning” till skillnad från alla oregelbundna iakttagelser vi gör. I detta ser vi trender och tendenser som vi sätter samman till en förståelse av en norm, att ”män skakar hand och kvinnor kramas” som vi sedan internaliserar som en social institution. När vi sedan märker alla avbrott från denna institution påbörjas en ny process av externalisering, objektifiering och internalisering (Berger & Luckman, 1979, s 153-170). Kanske kommer vi till slut fram till att det är kontextbundet.

Utifrån teorin om enactment menar Weick att strategier och handlingsplaner i organisationssammanhang, fungerar som mentala verktyg för ledarna att skapa bilden av kontroll och förståelse. Han berättar exemplet om plutonen som går vilse i en bergskedja och där man till slut kommer rätt då någon hittar en gammal karta. Först dagar senare inser man att kartan var över en helt annan bergskedja. Det är alltså bara tron på att man har en lösning, inte vilken lösningen faktiskt är som är viktigt (Weick i Mintzberg, 2005, s 72). Samtidigt varnar han för den godtycklighet och förnyelseiver som strategier ofta andas.

5.3 Nyinstitutionell teori

Inom det socialkonstruktivistiska synsättet finns också det nyinstitutionella perspektivet. Här läggs tyngdpunkt på normer och konstruerade föreställningar kring organisation och ledarskap. Det handlar främst om att inte se organisationen som linjär (underlag – beslut – implementering - utvärdering) utan som en process där mycket mera händer och där mycket mera påverkar.

Inom socialpsykologin är normer och sociala koder grundkunskaper. Generellt kan man säga att vi människor agerar som vi tror att "man ska" och vi gör i de flesta fall det vi tror förväntas av oss. Vi relaterar till tidigare upplevelser då vi stöter på något nytt och okänt. Vi gör helt enkelt det vi tror är rätt. Christensen et al skriver att:

"Organisationer befinner sig i institutionella omgivningar, där de konfronteras med socialt skapade normer för hur de bör vara utformade. Organisationer måste förhålla sig till sådana normer för organisationsskapande och försöker inkorporera och reflektera dem utåt även om de inte nödvändigtvis gör verksamheten mer effektiv, vilket man till exempel ser i reformprocesser i Sverige de senaste åren" (Christensen et al, 2005, s 76).

De menar också att dessa normer, myter eller föreställningar inte nödvändigtvis är konsistenta utan kan peka i helt olika riktningar, något som organisationen måste försöka balansera. Ett exempel kan vara att företag enligt normen bör vara ledda av strategier med långsiktiga planer och uttänkta mål samtidigt som det finns ett krav på flexibilitet, att hänga med i svängarna och att ligga först. Christensen et al skriver också om så kallade rationaliserade myter, som kännetecknas att ett "vetenskapsliknande argument" men i själva verket bygger på en "icke vetenskapligt baserad tro på ett visst organisationsrecept." Författarna vill istället för vetenskap likna det vid mode där det som är "helt rätt" eller "helt fel" snarare handlar om påverkan från inflytelserika personer och aktörer (Gaultier, Elle, artister) än om faktabaserade beslutsunderlag (Christensen et al, 2005, s 76-77). Det ligger då också i sakens natur i enlighet med metaforen att modet ändrar sig och att det som var helt rätt för en organisation under hösten är passé till våren. Rationaliserade myter kan också vara en vetenskaplig teori som genom popularisering och otydlighet när det gäller ursprung och sammanhang inte längre används på det avsedda sättet (Christensen et al, 2005, s 83).

Organisationsvärlden använder sig av många ord och begrepp. Dessa är ofta ursprungligen akademiska termer som i sin tur är delar av förklaringsmodeller men som rycks ut och används som begrepp på egna ben. Feedback, förankring, utvärdering, empowerment är sådana begrepp. När någon ber om feedback syftar det troligtvis på kommentarer kring t.ex. en text han/hon skrivit eller en kurs han/hon hållit. Det är synonymt med snabbare former av utvärdering, trots att begreppet vetenskapligt kan användas på andra sätt. Vi anpassar teorierna efter våra egna behov och de blir snarare metaforer än akademiska begrepp. För att förklara hur organisationerna förändras genom begreppsanvändningen beskriver Czarniawska en *översättningsmodell* som ett svar på den mekaniska eller närmast kemiska *diffusionsteorin* som handlar om att en ide uppstår i en idérik överordnad miljö som sedan sprids till idéfattiga underordnade miljöer där det finns tomrum som behöver fyllas. Översättningsmodellen handlar istället om hur intresset och nyfikenheten är i centrum, där det inte finns en ursprungskälla utan en kontinuerlig process av skapande och översättande till den egna kontexten (Czarniawska, 2005, s 106). Nyinstitutionell teori handlar om normer för hur organisationer bör ledas och hur dessa normer påverkar hur organisationer förändras. Ledaren kommer troligtvis att anpassa sig efter hegemoniska diskurser kring hur organisationer leds

och fungerar och de begrepp som används kommer vara de som skapar verklighet och sammanhang för ledaren. Ledaren måste, för att kunna förstå den egna organisationen i relation till andra organisationer, anamma språk och tankesätt för att inte vara en ö i ett stort hav.

Christensen et al ger ett par exempel på hur idéer kan adopteras. *Tvångsmässig*, (genom t.ex. lagändring) *normativ*, (när man följer trender grundat i normer för hur något borde vara t.ex. att ändra ett arbetssätt för att nya rön framkommit i branschtidningen) och *mimetisk* adoptering som handlar om att efterlikna andra organisationer som man upplever som mer framgångsrika. I osäkra situationer, t.ex. när en organisation riskerar att bli kritiserad eller när en gammal praxis ifrågasätts genom samhällsdebatt blir det lätt den mimetiska adopteringen som får styra (Christensen et al, 2005, s 93). När en organisation kritiserats genom korstryck, t.ex. att de både betalar för höga och för låga löner kan det vara svårt att hålla isär begreppen och då blir jämförelser med andra organisationer troligtvis den mest rimliga lösningen.

5.4 Symbolisk (social) interaktion

Att bara vara sig själv är en uppmaning som hörs ganska ofta, framförallt i populärkultur och i kvällstidningar men också i professionella sammanhang där t.ex. en terapeut, coach eller liknande kan mena uppmaningen som att inte försöka förstå sig utan göra som man brukar i sociala situationer. Inom symbolisk interaktionism är detta i stort sett nonsens därför att vi är det vi är i relation till andra och vi skapar vårt själv som en kontinuerlig process som förändras mellan olika situationer (Carleheden et al, 2006, s 12). Vi är inte samma själv i butiken, i soffan, på jobbet och på begravning, inte heller samma själv i relation till mamma, syster, potentiell partner eller chef.

Det är i mötet med den (generaliserade) andre som vårt jag blir till. Vi behöver andras bekräftelse för att kunna utveckla en identitet, om vi till exempel vill se oss som ledare måste andra bekräfta detta genom att agera utifrån att vi har en ledande roll (Berger & Luckman, 2003, s 156). Detta diskuteras dock sällan, istället ses karriär, personlig utveckling och personlighet som individuella projekt där individen själv skapar sin person och presenterar den för omgivningen.

För ideella organisationer blir detta intressant då individens roll ofta är mycket central. Man kan ställa sig frågan om hur det påverkar arbetslivet och organisationerna när den anställda inte längre ses som en del i ett kollektiv utan som individ med fokus på CV, personlighet, medarbetarsamtal och individuell lönesättning. Blir också andra strukturer till individuella frågor, t.ex. kön, etnicitet, klass? Kanske finns det en risk att problem upplevs som personliga misslyckanden snarare än strukturell diskriminering när vi inte ser oss själva som annat än individer. Deniz skriver att "*självet ses som ett reflexivt projekt och det är individen som är ansvarig för att detta projekt förverkligas*" (Deniz i Carleheden (red) et al, 2006, s 59). I detta grundar han sig på Giddens och diskuterar kring individens ansvar att skapa och vara medveten om sin egen biografi. En individuell prestation till skillnad från en konsekvens av en gruppstillhörighet har den fördelen att ett lyckat resultat anses vara en personlig bragd medan det har nackdelen att ett misslyckat resultat blir till ett personligt misslyckande. Ett enkelt exempel kan vara att berömda artisters egna barn kan uttrycka att de fått sina karriärer

helt på egna meriter och på ren kompetens medan förortens och de fattigas musiker misslyckas för att de är dåliga på marknadsföring och nätverkande.

5.5 Handlingsnät

Barbara Czarniawska använder uttrycket handlingsnät för att åskådliggöra de processer som utgör organisering.

"Idén [om handlingsnät] utgår ifrån att man på varje plats och tidpunkt kan tala om en "institutionell ordning", en uppsättning av (inte nödvändigtvis koherenta) institutioner som är rådande just där och då. Sådana institutioner styr organiserandet i den mån de säger vilka handlingar som är legitimt förbundna med varandra" (Czarniawska 2005 s 29).

Det är de sista orden som jag lägger störst vikt vid, vilka handlingar som är legitimt förbundna med varandra. Om man tänker på en arbetsuppgift finns det handlingar som är en del av uppgiften, men det finns också mycket som görs som inte ses som kopplat till den specifika uppgiften. Detta är dock oftast inte explicitgjort utan är en del av en process av meningsskapande. Här sker ständiga förhandlingar, främst uttalade kring vad som skall ingå i handlingsnätet och vad som ska anses vara en del av ett annat handlingsnät. Begreppet belyser också den komplexitet som ofta saknas i beskrivningar av processer, att det är flera aktörer (och aktanter, meningsbärande föremål) inblandade (Czarniawska, 2005, s 29-34), att det kräver abstrakt medvetande om tids - och rumsaspekter, t.ex. att förutsättningarna för att jag skall klara min del av uppgiften är att andra aktörers handlingsnät sammanfaller med mitt. Dessa handlingsnät kan också färgas på en mängd olika sätt och därmed bli legitima eller tabubelagda i olika organisatoriska sammanhang. Korvgrillning är en utmärkt form av samkväm i en idrottsförening eller en ungdomsverksamhet men skulle inte tas väl emot av en bolagsstyrelse. Dragspel och allsång är bra underhållning i vissa sammanhang men inte i andra. Detta är ett sätt att beskriva hur organisationskulturer utvecklas då alla organisationer har både uttalade och uttalade regler kring vilka handlingsnät som anses legitima och vad som är tabu. Ofta är dessa också källa till stridigheter, och kan upplevas som att någon har en dold agenda eller att organisationen "smyger" igenom förändringar till exempel att nya ord börjar användas som uppfattas som politiskt eller ideologiskt färgade.

Weick skiljer mellan löst kopplade system och tätt kopplade system vilket handlar om relationen mellan de olika handlingsnäten. Det handlar om hur sannolikt det är att ett handlingsmönster i organisationen eller en konsekvens av en handling får ett förutsägbart resultat (Weick, 2001, s 383). En dators processor hanterar informationen genom att först avgöra om informationen är korrekt, alltså något den programmerats att "känna igen" eller felaktig, alltså något den inte "känner igen". Därefter utför den exakt det som informationen säger utan att reflektera kring om det är en bra information, om den har lust att genomföra den eller om det finns andra och bättre sätt att utföra den. Detta är ett exempel på ett tätt kopplat system, $a + b$ kommer alltid att bli c . I organisationsteorier som grundar sig i ett strukturationellt tänkande görs ofta, enligt Weick, ett antagande om att mänskliga relationer också fungerar på detta sätt. Att en arbetsbeskrivning, ett PM, en strategi eller ett styrelsebeslut är en källkod som kommer att utföras på det sätt som det var avsett att den skulle göra. Men människor fungerar inte på det sättet. Information tolkas, analyseras, upplevs emotionellt, sätts i sammanhang och missförstås (Weick, 2001, s 382). Löst kopplade system kan sägas gälla alla organisationer. Vi kan också tänka oss tätt kopplade system som

förekommer i organisationer, men de är snarare biologiska och medicinska eller bygger på mekanik i någon form. I ett löst kopplat system finns multipla verklighetsbilder, det finns diskrepans mellan olika personers syn på orsak -verkanssamband och preferenser och det är en källa till diskussion och utveckling (Weick, 2001, s 386). Enligt strukturrationala teorier bör dessa variationer kontrolleras, styras och bekämpas så att endast en tolkning är möjlig. Weick menar istället att det är i dessa processer som utveckling sker och att teorin måste bygga på verb snarare än substantiv, alltså organisera är något man gör, snarare än organisation som ett ting. Termen löst/tätt kopplade system kan också användas för att diskutera hur konkreta handlingsnät är relaterade till varandra. Prestation och lön bör enligt många vara tätt kopplade medan kön, facklig verksamhet eller rökning inte bör vara kopplat till lönen.

5.6 Ledarskap

Har ledare någon verklig funktion och betydelse, är de överhuvudtaget viktiga? Frågan ställer Czarniawska och visar att ledarskapets betydelse är betydligt överdriven. Hon menar att bilden av ledaren som den som får saker att hända i en organisation är falsk. Istället handlar ledarskap om att underlätta och stödja arbetet för dem som faktiskt utför det. Hon menar att ledarskap bör ses som en service eller tjänst för att hjälpa personalen i sitt arbete (Czarniawska, 2005, s 85-86).

Mot detta står till exempel Jim Collins som talar i närmast biologiska termer om disciplin och ledarskap. Disciplin är i hans mening förmågan att driva en organisation på ett stringent sätt i enlighet med det igelkottsperspektiv som handlar om att igelkotten har ett försvar, som är det perfekta försvaret just för honom. Igelkotten använder detta, och försöker sig inte på andra metoder, som att bitas eller rivas (Collins, 2006, s 7). Det handlar om rätt man på rätt plats i strävan mot excellens.

Det är viktigt att beskriva dessa processer som paradoxala då ingen sida av historien är mer sann än den andra. När jag tar ett beslut i vardagen är jag inte rationell, jag väger in önskningar, värderingar, kognitiva processer, tyckanden och rena föreställningar. Enligt Weick sker dessutom meningsskapandet retroaktivt i relation till handlingen (Weick, 2001, s 191). Samtidigt är vissa beslut mer rationella än andra och vår erfarenhet spelar stor roll. Mintzberg, Czarniawska, Weick med flera ifrågasätter den helgonförklaring och heroisering som populärlitteraturen ofta ger ledare för särskilt framgångsrika företag och organisationer. Man framställer ofta i sådana beskrivningar företagets resultat som personliga prestationer.

5.7 Hur ideella organisationer påverkas av managementteorier

Wijkström & Lundström ger talande exempel på det företagsorienterade språk som flera organisationer använder, bland annat när friidrottsförbundet pratar om marknaden för deras produkt, löpning, som efter ett par års överretablering nu anpassas och stabiliserats (Wijkström & Lundström, 2002, s 21).

Kvalitetssäkring blev i slutet av nittiotalet modeordet på allas läppar. Kort handlar kvalitetssäkring om att genom standardisering av t.ex. utbildning, bemötande, rutiner och policy säkerställa att varje reproduktion av en händelse, en kurs eller en verksamhet skall hålla samma kvalitet som de andra. Courtney menar att detta område kännetecknas av en myriad av olika metoder och användningar av begreppet som inte nödvändigtvis är samstämmiga med varandra (Courtney 2002 s137). Kvalitetssäkring är därmed i mina ögon ett exempel på det som Christensen et al kallar rationaliserad myt, en ickevetenskaplig tro på ett fenomen (Christensen et al, 2005, s 77). Genom att vi kan säga att vi har kvalitetssäkrat verksamheten, infört egenkontroller och ett inrapporteringsystem för förslag, tillbud, avvikelser och medarbetarsamtal tror vi att vi har uppnått det bästa tänkbara resultatet. Jag menar att detta ord fått stort inflytande i ideell sektor, det gav ideella organisationer möjligheten att uttrycka sin verksamhet i professionella termer, att kalla utbildningar för kvalitetssäkrade. Att kunna säga till bidragsgivare och media att "våra verksamheter är kvalitetssäkrade" har varit en självförtroendehöjning inom området. Samtidigt kan det diskuteras om det verkligen är positivt att likrikta och standardisera frivilliga insatser och skapa rutiner som inte får brytas.

Mätning av effektivitet är ett annat begrepp som blivit populärt inom ideella organisationer. Mätning kan grundas i många olika synsätt på organisationer. Det finns det ekonomiska perspektivet där budget och bokslut är tillräckligt för att skapa sig en bild av hur effektiv organisationen är, man kan också titta på hur väl man uppfyller behoven hos målgruppen eller de mest utsatta, detta kallar Courtney för Equity (Courtney 2002 s 125). Andra exempel är granskning av interna processer (benchmarking), det finns också en värdegrundad mätmetod där ekonomiska målsättningar läggs bredvid och synkroniseras med ideologiska och visionära målsättningar. Ytterligare en metod är att se till den totala resursmobiliseringen som organisationen kan åstadkomma i frivilligtid, pengar, mediatid, gåvor, bidrag, sympatisörer bland beslutsfattare med mera. Courtney nämner att detta är problematiskt då en organisation som arbetar med sjuka barn har lättare att mobilisera resurser än den som arbetar med till exempel missbrukare med psykiska problem, vilket jag tycker är en viktig anmärkning. Vidare finns ett politiskt angreppssätt på mätningen där man menar att mätinstrumentet och vägvalen kring hur organisationen skall utvärderas i högsta grad är politiska och föremål för en process av alliansskapande, konflikt, maktkamp och kompromisser som skall få ha sin gång utan en begränsande auktoritet med tolkningsföreträde. Det socialkonstruktionistiska perspektivet menar istället att man bör se utvärderingen som en process i att skapa mening och att det är meningen, inte resultatet som är i centrum. En utvärdering och effektivitetsmätning är med andra ord en social process där förhandlingar om tolkningar sker som i sin tur skapar verklighetsuppfattningar och bilder som ger mening åt handlingarna. Detta ligger också nära ett perspektiv som grundas i symbolisk interaktionism.

Att sätta upp mål anses som ett positivt sätt att skapa kontroll och ordning, det visar på framåtanda och medvetenhet om de egna begränsningarna. Det har pratats om "smarta mål" som är "Specificerat, Mätbart, Acceperat, ger Riktning och är Tidsbegränsat" (Jacobsson Lund, 2008) Courtney visar att målen i sig långt ifrån oproblematiska. För det första måste man fråga sig om målen var rätt formulerade från början, om målet leder organisationen med den avsikt som var tänkt. Mål kan sättas på fel sätt, på fel grunder, på ett sätt som gör det lätt att mäta eller lätt att uppnå. Målen sätts i ett sammanhang där man riskerar att glömma bort delar av organisationen eller aspekter på frågan, något som kan verka självklart och implicit

medan man skriver målen behöver inte vara det för den som tolkar dem. En fråga är också vem som bör sätta målen och för vem de skall sättas, kanske har olika intressenter olika behov av målsättningar som är svåra att jämkas samman. Mål formuleras också ofta på ett övergripande och svävande sätt för att inte låsa in organisationen eller begränsa den, detta kan göra att de blir oanvändbara i det praktiska arbetet. Tidsperspektivet kan också vara problematiskt, skall målen handla om den kommande veckan, det kommande året, tio år eller 50 år och på vilket sätt skall de tolkas, när är det värt att utvärdera dem? Slutligen menar Courtney att svagheten för den ideella organisationen när det gäller målstyrning kan vara att målet i sig blir en mystifikation som försvårar förståelse snarare än underlättar den och därmed begränsar utrymmet för omtolkning och meningsskiljaktigheter (Courtney, 2002, s 123,124). Czarniawska ger liknelsen av att försöka lyfta sig i håret för att ta sig ur ett dike. Hon menar att organisationen själv inte kan se utanför sin egen förförståelse och göra en egen analys av hur den skall komma vidare därför att den är ett självvåterskapande system. Målet man sätter upp förstelnas under processen och blir till nya föreställningar som med all sannolikhet kommer grundas i samma förförståelse och organisationens grundantaganden. Hon menar att man istället bör se målstyrningen och utvärderingen som en social process och ritual där processen, inte resultatet är viktigt. Målen skall i hennes tanke inte leda eller styra utan diskuteras och omtolkas (Czarniawska, 2005, kap 6).

En annan möjlig orsak till att managementbegrepp blivit så vanligt förekommande hos ideella organisationer kan vara att det blivit ett så dominerande tankesätt att det används omedvetet. Jim Collins som skrivit boken *Good to great*, ger i en kortare skrift sina tankar kring hur den modell som *Good to great* bygger på kan fungera för non profitsektorn. Hans text kan i första hand ses som ett bra exempel på hur dominerande ett paradigm kan vara. I ambitionen att visa att företagsstänkande inte är tillämpligt för non profitsektorn är det just vad han introducerar.

"Det var då jag insåg att vi behöver ett nytt språk. Den viktigaste distinktionen är inte mellan företag och nonprofitororganisationer utan mellan "enastående" och "bra". Att bara naivt överföra "företagsspråk" till nonprofitverksamheter är förkastligt. Vi bör istället ta till oss ett språk som kan beskriva excellens – det enastående och unika." (Collins, 2006, s 8)

Tanken om excellens handlar om att bara göra det man är (eller kan bli) bäst i världen på, att bara ha rätt personer på rätt plats, att hitta rätt nyckeltal för mätning av framgångarna. Man skall hitta nya sätt att motivera och leda för att uppnå detta. Boken argumenterar ivrigt för att inte använda en vinstlogik, men det är tydligt att boken utgår från en företagsdiskurs där resultat snarare än demokrati och idealitet står i fokus.

Jag har inte hittat någon specifik forskning kring organisationsteori med fokus på ideella organisationer, även om det finns en del kring amerikanska non profitorganisationer, därmed inte sagt att det inte finns. Jag tycker mig se en tydlig brist i organisationsforskningen när det gäller ideella organisationer och där konsekvenser av införandet av managementteorier för företag är ett mycket intressant ämne. Jag har en ambition att diskutera denna fråga i intervjuerna men jag tror att det finns ett stort utrymme här för studier med olika metodologiska ansatser, en översiktlig undersökning kring spridningen av begrepp och teorier, en diskursanalys av vad organisationerna menar med dem och en explorativ studie kring hur de skulle kunna anpassas bättre till den medlemsbaserade organisationsvärlden är några exempel. Jag hoppas att jag med min empiri kommer att kunna ge ledtrådar till hur sådana studier skulle kunna se ut.

6. Metod

I metodavsnittet redogör jag för vad som ligger till grund för det insamlade materialet, vad jag faktiskt gjort, inte gjort, och hur jag reflekterat och gjort val under processen. Här finns också en presentation av intervjupersonerna samt en diskussion kring de etiska frågorna när det gäller intervjuerna och hanteringen av informationen.

Metoden jag har använt mig av är en blandning av fokusgruppsintervjuer och det som Marshall & Rossman kallar elitintervjuer, där jag haft teman och allmänna frågor men där jag har strävat efter att deltagarna skulle vara med och driva diskussionen själva och dra egna associationer och kopplingar (Marshall & Rossman, 2006, s 105). De informanter jag haft i min studie har inte haft några problem att uttrycka sig i grupp och jag bedömde att de inte skulle ha behov av att följa ett fastlagt intervjumanus. Jag anser att det varit till uppsatsens fördel att använda deras kreativitet. Jag har låtit dem diskutera med varandra för att kunna lyfta deras diskussion till analys med hjälp av begrepp och teorier.

Min ambition har varit att intervjua personer i ledande position i humanitära organisationer, fackföreningar, kyrkor, sociala företag, personer som driver speciellt intressanta projekt. Jag har tillämpat ett bekvämlighetsurval då jag precis som alla andra som varit med i organisationer har ett nätverk av personer jag mött i olika sammanhang som visat sig intressanta att ha med i arbetet. De har stor och intressant erfarenhet av att hantera svåra frågor kring bland annat personal och budget och att ta de beslut som behöver tas precis när de uppskattas minst av anställda, omgivning och kanske allra minst av dem själva. Naturligtvis finns det ett problem att använda sig av den här typen av urval, men jag tycker att tillträdet och deras värde som intervjupersoner får överväga. En risk jag tog i och med detta urval har varit att vi har gemensamma referensramar, där jag skulle ha kunnat vara blind för saker som andra hade sett därför att mina föreställningar sammanfaller med svarspersonernas. Mina teoretiska förkunskaper har dock hjälpt mig att mildra detta problem, även om jag inte kan garantera att det försvunnit helt.

6.1 Kvalitativ metod

Mitt val av frågeställning och teori gjorde det naturligt att välja kvalitativ metod, fokus har legat mer på svarspersonernas subjektiva tolkningar och synsätt. Flera av de texter jag hänvisar till i tidigare forskning bygger just på kvantitativa data kring organisationer i siffror, medlemsantal, antal föreningar etc. Om jag istället valt en kvantitativ metod kunde ett alternativ ha varit att själv konstruera en enkät som då skulle kunna nå betydligt fler svarspersoner eller att behandla ett färdigt datamaterial utifrån mina frågeställningar men då jag har haft en socialkonstruktivistisk grundsyn i min teori och analys skulle detta troligen ha lett till fler frågetecken än vad jag skulle uppleva att jag fått svar.

När det gäller validitet och reliabilitet är detta alltid svårt att bedöma i kvalitativ forskning. Validiteten, om jag med mitt tillvägagångssätt ”mäter” och kommer åt rätt fråga, är en bedömningssak. Jag menar att jag varken har med irrelevanta frågor eller utelämnat relevanta annat än som medveten avgränsning. Huruvida mina resultat är generaliserbara får avgöras av om intervjupersonerna kan anses tillhöra ett bra urval som representerar olika delar av den

ideella sektorn, vilket jag anser att de är. Det är också upp till läsaren att avgöra om mina frågor till dem kan anses vara tillräckligt allmänna för att handla om mer än den faktiska intervjusituationen, vilket jag anser att de är.

6.2 Fokusgrupp

Med fokusgrupp menar Marshall & Rossman en intervjumetod där en grupp av personer som, med eller utan en samtalsledare, för diskussioner med varandra om ganska allmänt hållna frågor. Med metoden vill man fånga mönster i dialogen, begreppsanvändning sociala reaktioner med mera (Marshall & Rossman, 2006, s114). Aspers menar att man med fördel kan intervjua flera personer samtidigt för att kunna dra nytta av den dynamik som ett sådant samtal medför. Han refererar även till Goffman som menar att man lättare framvisar en falsk bild i en tvåpersonerssituation. När någon ytterligare kommer in i bilden måste man ta hänsyn till att denne kanske känner till samma fenomen och därmed inte skulle acceptera en allt för onyanserad framställning. Naturligtvis är det då också en risk att personerna känner sig hämmade av situationen och inte vågar uttrycka åsikter de egentligen har men som de uppfattar som kontroversiella. Aspers menar vidare att metoden är lämplig, kanske till och med nödvändig, för att kunna studera diskurs och begreppsanvändning som framkommer i dialog (Aspers, 2007, s 143). Jag använder mig inte av diskursbegreppet i uppsatsen då det kräver lite andra tillvägagångssätt men tycker ändå att Aspers poäng är relevant i mitt syfte, det är i dialogen mellan människor som vi kan iakta hur begreppen används och hur associationer länkas till varandra och skapar mönster.

“This method assumes that an individual’s attitudes and beliefs do not form in a vacuum: people often need to listen to others’ opinion to form their own.” (Marshall & Rossman, 2006, s 114).

Detta kan låta självklart, men det är nog så viktigt att påpeka. Tanken om att intervjusituationen skall isoleras så att intervjupersonen inte kan påverkas av någon annan kommer från experimentdesign och det rimmar dåligt med en socialpsykologisk/konstruktivistisk syn på mänsklig kognition. Däremot är det en konsekvens av metodvalet att jag inte har kunnat tolka svaren separat utan enbart i relation till den kontext i vilken de gavs.

Metoden har handlat om att använda en mer naturlig atmosfär än den något konstlade intervjusituationen mellan två personer. Det har också tillåtit mer flexibilitet i form av att låta diskussionen gå i oväntade riktningar och låta deltagarnas egen kreativitet få lysa igenom i materialet. Det har inte varit en person som hela tiden förväntas komma med svaren och stämningen har därmed blivit mer avslappnad än vad jag tror att den hade blivit i en mer strukturerad form.

Marshall & Rossman menar att ett stort problem med djupintervjun som metod är att svarspersonen kanske inte alls funderat i de banor som forskaren frågar om. De menar att svarspersonen kan vara omedveten om återkommande mönster i deras agerande och handlande. De menar att möjligheten att få lyssna på andras svar innan man kommer med sitt eget är en lösning på detta, att få utveckla sina tankar i relation till andra och inte bara producera ett svar på kommando som intervjun ibland kan upplevas som (Marshall & Rossman, 2006, s 102).

6.3 Elitintervjuer

Eliter definierar Marshall och Rossman som personer med inflytande, med framträdande position och med expertkunskaper inom en organisation eller ett samhälle. De väljs ut på grund av deras expertkunskaper inom området till skillnad från andra urvalsmetoder som t.ex. slumpmässigt urval, snöbollsmetod eller statistiskt urval för att representera vissa grupper i samhället. Som exempel på eliter ger de religiösa och politiska ledare, företagsledare, gängledare och stamhövdingar (Marshall & Rossman, 2006, s 105). Eliter ger enligt Marshall & Rossman en övergripande bild av t.ex. en organisation. Det kan handla om relationen mellan den egna och andra organisationer, om organisationens politiska och juridiska kontext, om vägval och strategiska beslut för organisationen samt om historia och finansiering. Eliter är dock inte ett ord som ringer positivt i många ögon och jag är mycket tveksam om mina respondenter skulle kalla sig eliter. Begreppet expertintervjuer är kanske mer tilltalande. Samtidigt kan det finnas en funktion i att faktiskt prata om personer i ledande position som eliter, det kan synliggöra fenomen som annars kan vara svåra att iaktta.

Som jag ser det passar elitintervjun mycket bra ihop med fokusgruppsmetoden. Detta för att Marshall & Rossmans främsta varning kring dessa är att eliter tenderar att vilja omformulera frågan, vända på perspektiven och tala utifrån sin egen dagordning (Marshall & Rossman, 2006, s 106). Genom att sätta fler ”eliter” med olika dagordningar tillsammans ställs krav på att vara mer nyanserad och lyhörd.

6.4 Intervjuer – struktur

Inför intervjuerna gjorde jag en intervjuguide med ett antal frågor som var riktade till de olika grupperna. Denna låg till grund för intervjun med IDEA, Jusek och Myc4, även om den inte följdes till punkt och pricka. Frågorna omformulerades under intervjun för att passa in i samtalet och för att till exempel slippa ställa en fråga de just besvarat. Min ambition var att hålla intervjun i ett samtalsklimat och jag tycker att det blev så i de flesta fall. Intervjun med IDEA blev något inklämd mellan aktiviteter och blev därför inte riktigt så utförlig och avslappnad som jag hade hoppats. Att göra en kompletterande intervju hade varit möjligt, det var överenskommet att jag kunde göra det vid behov. Jag har dock vid analysen av materialet inte sett ett behov av det då jag tycker att jag fått svar på mina frågor.

I gruppintervjun hade jag ett intervjuschema som liknar det som Aspers presenterar som A-schema (Aspers, 2007, s 145) där syftet är att hålla frågorna aktuella utan att överföra associationer kring ordningsföljd och kopplingar mellan olika fenomen på intervjupersonerna. Min tanke var dock att ha en tematiskt öppen intervju där jag genom casefrågor, alltså fiktiva minifall som syftar till att väcka tankar hos intervjupersonerna, leder intervjupersonerna in på mina frågeställningar men utan att kräva att de drar samma slutsatser som jag. Detta visade sig fungera mycket bra och utöver mina casefrågor går jag bara in vid ett par tillfällen och ställer en fråga då diskussionen tystnar eller fastnar något. Intervjuschemat och Casefrågorna ligger med som bilaga 1 och 2.

6.5 Val av intervjupersoner och organisationer för studien

När det gäller valet av intervjupersoner har jag först och främst utgått ifrån att få en så stor spridning och representativitet som möjligt, men också tänkt praktiskt utifrån vilka jag haft möjlighet att komma i kontakt med. Jag ville ha med någon från de stora humanitära organisationerna, där Röda Korset kändes naturligt, dels för att jag har kontakter och erfarenhet av organisationen men främst för att de har den särställning de har, med lång historia av utbredd lokal verksamhet. Röda Korset är en organisation som de flesta känner till på ett eller annat sätt. De har därmed en intressant position att diskutera utifrån. Då Röda Korset är en av världens största internationella organisationer har de möjlighet att bredda perspektivet för ytterligare förståelse av frågeställningarna.

Jag ville ha med någon från de fackliga organisationerna som är närmare den ideella sektorns verksamhet och som inte på samma sätt som LO kopplas till arbetarrörelse, alltså TCO eller SACO, främst för att få höra om hur man ser på de anställda i den egna organisationen men också kring organisations- och managementfrågor. De är intressanta i sammanhanget då de belyser gränslandet på ett bra sätt. De är ideella organisationer i den meningen att de har medlemmar, stadgar och drivs av förtroendevalda, de har heller ingen ägare som skall ha vinst, pengarna kommer från medlemmarna och används för medlemmarnas räkning. Samtidigt är facken närmast myndighetsutövande i vissa frågor så som a-kassa och har lagar som verktyg i sitt arbete på ett sätt som gör dem mer lika myndigheter än föreningar. Då jag i tidigare sammanhang haft kontakt med SACO:s ordförande kontaktade jag henne och känner mig väldigt nöjd med att hon ville ställa upp.

När det gäller sociala företag blev Björn Söderberg, som driver Fair Enterprise Network, naturligt en del av studien då jag redan under hösten diskuterat med honom kring möjliga studieobjekt runt sociala företag. Den mediala uppmärksamheten han fått gör honom också till en intressant intervjuperson då han för många ger de sociala företagen ett ansikte. Jag hade även turen att kunna intervju en representant för ytterligare ett socialt företag, MYc4, som kan ses som en kontrast till Björns verksamhet, även utifrån den skillnad Yunus påvisar mellan de två typerna av sociala företag. Till sist hade jag velat ha med scouterna som för mig är en självklar del av organisations-Sverige.

Jag ville från början ha med någon från Svenska Kyrkan för att kunna diskutera främst arbetsgivarfrågor och medbestämmande, detta då jag från ett utifrånperspektiv blir nyfiken på hur t.ex. lön förhandlas och hur man ser på arbetsgivarsidan. Finns det konflikter som grundar sig i arbetarrörelsens traditionella frågor vore det intressant att lyfta fram. Jag ville också ha någon från LO då de är den största fackliga organisationen och mest tydligt kopplade till arbetarrörelsen som folkrörelse. Min fråga till dem skulle ha handlat om hur de ser på anställningarna i den egna organisationen, kan man prata om arbetarsolidaritet i de egna löneförhandlingarna? Jag ville också ha med någon från en miljöorganisation och kontaktade naturskyddsföreningen då jag tycker att de representerar en egen typ av ideella organisationer som säkert kunde ha haft mycket att bidra med i diskussionerna. Jag har försökt att komma i kontakt med dessa tre organisationer men utan resultat, vilket är beklagligt då jag saknar de perspektiv de kunnat bidra med i materialet, men jag får också väga det emot omfattningen av studien och hur pass omfattande ett ”komplett” material hade varit.

Det jag inte har med och inte heller haft ambition att kontakta är naturligtvis mycket, men som ett par exempel kan nämnas att jag inte har partipolitiska föreningar, feministiska organisationer eller kvinnorörelser, etniska förbund, kulturföreningar, idrottsföreningar, nykterhetsrörelse eller de som arbetar med rena tjänster som t.ex. försäkringar. Jag menar att det varit en nödvändig begränsning, och att materialet är intressant även utan dessa men att en fortsatt forskning bör inkludera fler typer av organisationer.

För att komplettera materialet ville jag ha med en representant från partsorganisationerna. Anställningar i ideell sektor var ett fokus för mig redan i början av arbetet och jag såg det som en naturlig del att ta in dessa perspektiv. Arbetsgivarorganisationen IDEA var känd för mig sedan tidigare men jag hade inte haft någon kontakt med dem. Juseks avdelning för anställda inom intresseorganisationer kände jag inte till förrän Anna Ekström tipsade mig om dem. De är inte intervjuade i egenskap av ideella organisationer utan som partsorganisationer, de är mer av informanter än respondenter

6.6 Etiska överväganden

6.6.1 Att tala i eget namn

Det finns fördelar och nackdelar med att inte anonymisera. Fördelen är att läsaren får en större insikt i var yttranden kommer ifrån då de vet vem som sagt dem, de kan själva ta reda på mer om personerna om de önskar och de vet i vilken roll de uppträdde under intervjun. När det gäller ledare för kända organisationer blir det lätt krystat att anonymisera. Jag skulle troligtvis ha varit tvungen att helt fingera en identitet åt dem då det inte finns så många att välja bland och läsaren skulle lätt ha förstått mellan raderna vem som avsågs. Att helt placera svaren i en annan kontext som en fingering skulle kunna vara vilseledande och en stor del av värdet av min studie skulle gå förlorat. Nackdelen är att personerna blir mer ”verkliga” och att en kritisk tolkning av det som sägs blir mer personligt. Det handlar om att hela tiden minnas att det inte är en utvärdering av personerna utan en undersökning som handlar om möjliga synsätt och dilemman. Tolkningarna är mina och intervjupersonerna kan mycket väl ha menat svaren på ett annat sätt. Men tolkningarna är ”rätt” i mitt sammanhang därför att det var så jag uppfattade situationen. En annan svårighet som jag tänkt på är den medieuppmärksamhet intervjupersonerna har där mina tolkningar i ett skräckscenario kan användas mot dem. Här är viktigt att påpeka att inget kan tas ur sitt sammanhang av det som sagts i intervjuerna och att det är endast mot kontexten av mina frågeställningar som de kan diskuteras. All annan användning av intervjupersonernas citat är otillåten. Samtliga intervjupersoner har godkänt att deras namn används i materialet.

6.6.2 Vetenskapliga rådets etiska krav

I texten som gick ut till intervjupersonerna för gruppintervjun var följande stycke med

För formalitetens skull behöver jag informera om de forskningsetiska aspekterna, dessa kan sammanfattas i informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Jag kommer inte att ha något annat syfte än det jag framlägger för er och jag kommer att informera om de sätt jag kommer att använda era svar. Jag gör inget utan erat godkännande och ni har när som helst rätt att inte längre delta, dock förbehåller jag mig rätten att använda direkta citat av det som redan sagts då jag annars riskerar att tappa empiriskt

material i ett läge då jag inte kan söka efter nya källor. När det gäller konfidentialitet gäller det snarare i andra metoder och expertintervjuer förutsätter att svarspersonen uttalar sig i eget namn. Skulle ni vilja att hela eller delar av era svar hålls konfidentiella får jag överväga att antingen anonymisera eller stryka dessa. Jag kommer heller inte att använda rådatamaterialet i något annat sammanhang än denna studie och eventuell fortsättning där de fyller samma syfte. Ni kommer också att erbjudas möjligheten att läsa den färdiga produkten så att jag inte tolkat era svar på ett sätt som ni inte samtycker med.

Jag hade här varit otydlig med att intervjuerna skulle spelas in för transkribering vilket Anna Ekström påpekar i intervjun. Detta är beklagligt och jag hoppas att det inte upplevts som ett problem eller där den förutsättningen skulle ha gjort att intervjupersonerna tvekat att delta. Det var inte min upplevelse att de kände så. Jag menar att jag i övrigt följt Vetenskapliga rådets etiska krav när det gäller den intervjun. När det gäller intervjuerna med Monica Lysholm, Bahare Haghshenas och Diana Håkansson missade jag tyvärr att förmedla denna information vilket är mycket beklagligt. Jag informerade dock om syftet och frågade tydligt om de ville ställa upp med namn. Att skriva uppsats är en process att lära sig hantverket och jag ser det som en läxa att minnas.

6.7 Beskrivning av intervjupersoner och organisationerna de representerar

6.7.1 Grupptervju

Till gruppintervjun hade jag bjudit in sex personer personligen samt kontaktat svenska kyrkan. Av de inbjudna hade jag fått svar av fyra personer varav tre sedan faktiskt deltog. Dessa var:

Bengt Westerberg som är ordförande för Svenska Röda Korset. Röda Korset är en av de mer namnkunniga folkrörelserna i Sverige och verksamheten sträcker sig från hembesök, första hjälpen-verksamhet och andra sociala verksamheter till internationella insatser där Svenska Röda Korset framförallt specialiserat sig på frågor om vattenförsörjning i katastrofdrabbade områden och insamling av pengar till hjälpinsatser utförda av andra Röda Kors- och Röda Halvmåneföreningar runt om i världen. Bengt har dessutom internationella uppdrag inom Röda Korset. Innan ordförandeuppdraget i Röda Korset har Bengt bland annat varit partiledare, socialminister och haft flera styrelseuppdrag inom idrottsvärlden, bland annat svenska friidrottsförbundet och riksidsrottsförbundet

Anna Ekström, ordförande i SACO (Sveriges Akademikers Centralorganisation). SACO är en centralorganisation med 23 medlemsförbund, dessa är organiserade efter yrken så som jurister, civilekonomer, arbetsterapeuter och arkitekter. SACO är till skillnad från till exempel LO (LandsOrganisationen) partipolitiskt obundna. SACOs viktigaste fråga är att utbildning skall löna sig. Anna har dessutom varit statssekreterare på näringsdepartementet och arbetat i arbetsdomstolen och har/har haft ett flertal styrelseuppdrag inom andra organisationer.

Björn Söderberg är entreprenör och driver tre företag med bas i Nepal. Fair Enterprise Network fungerar som "paraply" till Watabaran, ett återvinningsföretag som gör pappersprodukter, och Websearch Professional Nepal, som är ett IT-företag inom främst

hemsidesdesign och bildhantering på Internet. Björn har ett stort socialt intresse och höga ambitioner om förändring genom företagen där till exempel de anställda kan komma från utsatta grupper eller av andra anledningar ha svårt att få jobb inom andra företag. Inom Fair Enterprise Network bedriver Björn också ett omfattande föreläsningsarbete, främst i Sverige, som blivit omskrivet då han bland annat blev utsedd till årets talare av talarforum.

Dessutom hade Johan Strid, generalsekreterare på Svenska Scoutrådet tackat ja till att delta, med förbehåll att det var beräknat tillskott till familjen just i dagarna för intervjun. Så skedde också vilket naturligtvis är roligt, även om jag tror att Johans bidrag skulle ha varit värdefullt.

Gruppintervjun genomfördes i ett enskilt rum på Röda Korsets huvudkontor i Stockholm, detta av praktiska skäl. Innan intervjun hade intervjupersonerna fått ett lättsammare mail med information kring inbjudan att delta med ett bifogat dokument där etik, typ av frågor, syfte med mera fanns med. Intervjun pågick i ca en timma och fyrtio minuter. Bengt Westerberg var tvungen att gå efter ca en timma.

6.7.2 Myc4

Den första intervjun jag genomförde var med Bahare Haghshenas på mesolånsföretaget MYc4. Organisationen är ett företag, en marknadsplats på nätet som förmedlar lån till afrikanska små och medelstora företag (mesolån). Då det är ett företag skiljer de sig ifrån de andra intervjuade organisationerna markant. De är intressanta i min studie då de är ett företag med mål som liknar sociala rörelser, de visar och sätter fingret på gränsdragningsproblemen. Tanken är att koppla ihop människor från hela världen med kapital med människor med idéer och behov att låna pengar. Muhammad Yunus Grameen metod, att låna ut mikrokrediter till mycket små hushållsnära företag är väl beprövad och utvecklad. Företaget vänder sig till det stora mellansegmentet, som är för stora för mikrokrediter och för små för att få banklån, och har svårt att påvisa en kreditvärdighet.

Företaget arbetar med lokala samarbetspartners i Afrika, dessa kan vara företag, NGO:s eller mikrokreditorganisationer som vill expandera och utöka verksamheten till att också samordna större lån. Företaget har dessutom anställda tjänstemän och delägare, tanken är att ta in fyra delägare per år fram tills det att verksamhetens volym gör det möjligt att helt finansiera verksamheten med verksamhetens lönsamhet. Idag krävs externt kapital. Flera av delägarna är i sig företag med sociala mål. Värderingarna som genomsyrar verksamheten är FN: s millenniemål.

Denna intervju gjordes lite ad hoc då jag tog chansen att intervju på centralstationen i Malmö, den spelades inte in. Istället förde jag anteckningar under intervjuns gång. Citat skall därför inte tolkas som exakt ordföljd. Sammanfattningen av intervjun är i efterhand godkänd av intervjupersonen. Intervjun tog ca 40 minuter

6.7.3 Svenska Röda Korset

Denna intervju var ett samtal med Bengt Westerberg innan gruppintervjun då han meddelat att han behövde gå tidigare under intervjun. Inte heller detta hade jag möjlighet att spela in men har i efterhand sammanfattat samtalet. Intervjun varade ca 20 minuter

6.7.4 Informantintervju: IDEA

Jag intervjuade därefter Monika Lysholm som är förbundsdirektör på arbetsgivarorganisationen IDEA som stödjer arbetsgivare inom ideell sektor. Det kan gälla studieförbund, sociala/humanitära organisationer, arbetsmarknadsorganisationer, folkhögskolor, högskolor, ungdomsförbund, scoutföreningar, nykterhetsorganisationer, samfund etc. Även aktiebolag, som ägs av ideell organisation beviljas inträde i IDEA (<http://www.ideella.org>, hämtad 2009-05-20 kl. 17.00). Tyvärr blev denna intervju inklämd mellan aktiviteter och den kändes lite stressig men jag tycker ändå att jag fick svar på mina frågor. Intervjun spelades in och har transkriberats i sin helhet. Intervjun tog ca 20 minuter.

6.7.5 Informantintervju: Jusek

Slutligen fick jag möjlighet att intervjuar Diana Håkanson, ombudsman på Juseks avdelning för intresseorganisationer. Jusek är en av SACO:s medlemsorganisationer, det var via rekommendation från Anna Ekström som jag kom i kontakt med dem. Jusek organiserar jurister, systemvetare, civilekonomer, personalvetare, och samhällsvetare (<http://www.jusek.se> hämtad 2009-05-22 kl. 09.15). Denna intervju genomfördes per telefon och spelades in för att kunna transkriberas och därmed få korrekta citat. Intervjun tog ca 40 minuter

7. Resultatanalys

Här redovisas och analyseras intervjuerna utifrån mina frågeställningar, med hjälp av tidigare forskning och mina teoretiska utgångspunkter. Medvetet har jag valt att låta intervjuerna vara öppna och fria, dels för att jag tror att svaren och tolkningsmöjligheten blir större men också för att frågorna i sig är så pass sammanflätade att det i mina ögon inte går använda en renodlad fråga-svar logik. Några teman hade jag dock att utgå ifrån och dessa har besvarats.

7.1 Resultatanalys kring frågeställning 1

Hur ser ledare för ideella organisationer och sociala företag på styrning? Vilka begrepp används? Hur konstrueras ledarskap i ideella organisationer och sociala företag?

Min första frågeställning handlar främst om att identifiera hur gränslandet mellan näringslivet och den ideella sektorn förstås och tolkas. Mitt intresse här ligger i att diskutera ledarskapet och begreppen som hör till för att kunna komma närmare en förståelse av hur ledarna själva ser på sin egen roll och på sin organisations självbild och positionering. För att göra detta har jag i gruppintervjun använt mig av Casefrågor som fick vara starten för diskussionerna samt ett par öppna frågor. Detta redovisas under några teman som framkom i intervjuerna.

7.1.1 Begrepp från olika världar

Mål, mätbarhet, effektivitet och tydlighet är vanligt förekommande begrepp inom olika managementteorier. Under intervjun relaterar intervjupersonerna flera gånger till dessa begrepp, begreppen används också i deras presentation av sina respektive organisationer. Det är tydligt att begreppen är en del av verkligheten i organisationerna och något de förhåller sig till i sitt dagliga arbete.

Anna menar att det är mycket lättare att ha tydliga orderstrukturer i ett företag än i en politiskt styrd organisation, eller andra organisationer där ekonomisk vinst inte är målet i sig. I ett företag är det alltid mycket enklare att formulera målet, det handlar om att göra vinst. Hon tar ett exempel från regeringskansliet där unga ambitiösa medarbetare som fått sin utbildning genom de stora internationella konsultföretagen ville veta målet med just den egna verksamheten

"De ville bryta ner regeringsförklaringen till sin tårtbit. Och det gick inte, därför att hur man än vänder och vrider på det så är det yttersta målet i partipolitisk verksamhet [tittar på Bengt] ...håll med mig eller säg emot...det är att ministern skall bli omvald, eller kommunalrådet skall bli omvald. Och det är inte rimligt att en ung medarbetare, en opolitisk tjänsteman ska ha det som sitt delmål så att på nått vis det är lite det du är ute efter... att hela det här målstyrnings... som funkar relativt smidigt i ett företag där man faktiskt skall gå med vinst blir oändligt mycket svårare i en politiskt styrd organisation"

Anna pekar på att målet för en organisation som inte drivs av ekonomisk vinning är svårt att identifiera och det är olika från situation till situation. Flera mål påverkar och styr samtidigt dels regeringsförklaringen som är den övergripande målformuleringen för regeringens mandatperiod, dels att bli omvald som är förutsättningen för att kunna fortsätta arbetet. Detta kompliceras ytterligare av att tjänstemannen inte nödvändigtvis är politiskt tillsatt men måste förhålla sig till valstrategier och politiska spel ändå.

Mätbarhet är en viktig fråga för ideella organisationer, i presentationen av organisationen säger Bengt att

"vi jobbar då inte med lönsamhetsmål utan vi har ju andra mål för vår verksamhet, vi försöker att hjälpa utsatta människor. Det började med att man hjälpte folk i krig och sen har man försökt hjälpa till vid naturkatastrofer och med sociala problem på olika sätt. Och där är det ju då som sagt var inte lönsamhetsmål utan det är ju mer att göra så mycket man kan av de resurser man förfogar över, som är styrande".

Bengt föreslår i en senare del av intervjun att man bör göra en budget som bygger på tid (jämför Courtneys beskrivning av mätning av resursmobilisering), för vad de frivilliga faktiskt ger är ett antal timmar som Röda Korset indirekt kan förfoga över och som man kan planera kring för att få ut bästa möjliga effekt av. Han menar att detta är något som alla pratar

om men som ingen faktiskt gör, alla vet att det vore det bästa sättet att jobba. Han menar att man då skulle ta tillvara resursen frivilliga på ett bättre sätt och ge deras arbete en högre prioritet än pengar.

Björn blir inspirerad och funderar på om man på så sätt också skulle kunna prioritera tjänstemännens tid bättre om man har en tidsbudget för de frivilligas insatser. Det är tydligt att Björn ser det ur ett företagarperspektiv och tänker att man då kan finnas där det är ”mest lönsamt” att vara, i lokalföreningar där man kan stödja många fler och med högre ambitioner och kan låta bli att lägga tid på det som ändå inte kommer att växa till något särskilt stort. Bengt påpekar här svårigheten som skiljer företag från ideella organisationer

Men du kan ju styra, om du märker att du har en verksamhet som du tjänar väldigt mycket pengar på och en verksamhet som det är dålig lönsamhet på så kan ju du styra i viss mån vad du lägger dina resurser på. Alltså man tittar ju på ”var finns intjäningsförmågan någonstans”. Men vi skall ju mäta något svårare nämligen var hjälper vi flest utsatta, det är svårare att mäta. Pengar har ju den fördelen, det är ju faktiskt poängen med ett företag att det faktiskt går att räkna pengar och veta hur det gick. Jag tycker det är oerhört mycket enklare och i någon mening bättre men vi har inte..liksom.. det kan inte vi göra

Karin Holmblad Brunsson diskuterar i boken *Organisationer* ingående frågan om organisationers behov att mäta och redovisa resultat. Detta kommer också upp i intervjuerna vid flera tillfällen. Det är underförstått att en organisation finns till för att göra något, att det sker en omvandling av något som bidrar till ett mervärde (Holmblad Brunsson, 2002, s 17). Organisationerna efterfrågar då någon form av informationssystem som kan hjälpa dem att avgöra när verksamheten går bra och när det finns problem. Några av de mest grundläggande är bokföringen och årsredovisningen som även är lagstadgade, men även olika former av utvärderings och kontrollsystem som syftar till att förse ledningen med information efterfrågas. Holmblad Brunsson skriver att: *”problemet är att sådana uppgifter kan innehålla många komponenter, som har vägts ihop av olika personer på olika sätt. Informationen blir visserligen ’övergripande’ men samtidigt svårtolkad; i värsta fall intetsägande eller missvisande”* (Holmblad Brunsson, 2002, s 64). Men det kan också vara missvisande att se organisationen som enbart en instrumentellt rationell omvandlare av resurser. Organisationen kan också vara t.ex. en mötesplats, vara emotionellt och ideologiskt laddad, fylla sekundära syften.

Bengt pratar en del om mätbarhet i intervjumaterialet, han pratar bland annat om att de inte har lönsamhetsmål, att pengarna inte i sig är ett framgångsmått utan resurser till förfogande och att man istället bör ha en budget i tid för att kunna överblicka organisationen. Han pratar också om det svåra i att ”finnas och hjälpa de mest utsatta”, bara antalet verksamheter i sig eller antalet frivilligtimmar säger ingenting om verksamhetens måluppfyllelse. Vid samtalet om kvalitetssäkring menar han att det är helt nödvändigt att ha någon form av garanterad lägsta nivå och kontrollsystem för detta då det i varje lokalförening kan ske misstag som kan påverka hela organisationen. Det behöver inte vara stora frågor eller katastrofala misstag men saker som i en mediegranskning kan förstöras till något som organisationen som helhet kan få svårt att försvara sig emot. Han ger exempel om onyktra bilförare, gåvor till second handverksamheten som man slänger eller låter bli förstörda av regn. Ingen kan kontrollera att varje soffa eller ytterrock som lämnas in till trehundra butiker hanteras på ett bra sätt, men genom att ha en kvalitetssäkring kan man åtminstone hävda i en utfrågning att det finns rutiner som brutits och att det är ett undantag att det misshandlats. För Bengt tolkar jag det som att mätbarhet konstrueras som något funktionellt, det är ett verktyg och det handlar om att kunna

ta ansvar för verksamheten. Bengts logik handlar om att möta behoven utifrån de egna förutsättningarna som organisation, det är tydligt att han ser en komplexitet i frågan och han markerar skillnaden mot företag. Men det intressanta blir när han säger att det är i någon mening bättre att kunna mäta i pengar, vilket i sin förlängning betyder att den ideella organisationens särskilda förutsättningar är till nackdel. Genom att jämföra sig med företagen och deras mätmetoder blir de ideella organisationerna företagens sämre bror. Christer Leopold menar att företag med sin relativt okomplicerade vinstlogik normalt ska vara effektivare, men att det är *"ett resultat av organisationens logik, inte av ledningens kompetens"* (Leopold, 2006, s 34)

Även Monika Lysholm på IDEA pratar om mätbarhet och menar att ideella organisationer måste få möjlighet att visa upp sina styrkor på ett bättre sätt än vad de kan idag. Hon ser det som att plocka russinen ur kakan, att ta det som är bra ifrån företagsvärlden och lära sig av det, men att kunna låta bli det som är mindre bra. Hon menar att företagen gör "pilotprojekt" när de prövar olika managementstrategier som de ideella organisationerna slipper göra själva och därmed bara får fördelarna ifrån.

För att analysera varför dessa begrepp är så pass viktiga för organisationerna måste man väga in flera aspekter. För det första är informationssystemen i sig förtroendeingivande. Det ger ledningen, resten av organisationen och omgivningen bilden att besluten inte tas ur luften eller är slumpmässiga, vilket är en förutsättning för att kunna driva en verksamhet. Jag tolkar målstyrning som en institutionaliserad del av ledarskap och det är svårt att se alternativ till detta, det ligger i själva meningen med en organisation att den skall uppfylla vissa mål. Men detta är också socialt konstruerat och inte alls oproblematiskt. Christensen et al menar att tanken om målstyrning, att en organisation bör ha tydliga mål och inrikta arbetet på att uppfylla dessa är en universell och tidlös rationaliserad myt (Christensen et al, 200, s 83). Wijkström och Lundström menar att mål och målstyrning finns med och blir mer och mera självklart i relationen med andra aktörer och där bedömningen av en organisations kvaliteter görs genom hur väl de uppfyller mål som både sätts utifrån och som organisationen själv satt upp (Wijkström & Lundström, 2002, s 217-224). Annas kommentar om att målstyrning är svårt i den här typen av diskussion följs inte upp av en tanke på vilka alternativ som eventuellt finns. Kontentan blir att det är svårt men vi gör så gott vi kan, istället för att ifrågasätta själva begreppet. Organisationerna försöker att förhålla sig och navigera kring alla olika aspekter av målstyrning och kan bara hoppas på att hamna rätt. Detta visar hur starkt målstyrning som tankekonstruktion internaliserats.

7.1.2 Styrning och tydlighet i beslutsleden

Bengt menar att otydliga strukturer där alla blir arbetsledare åt alla ofta kan förekomma i Röda Korset och liknande organisationer. Det finns en tydlig organisation och orderstruktur på pappret, men i verkligheten är det så mycket mera som påverkar arbetssituationen för den enskilde anställda. Den anställda jobbar lokalt med de frivilliga och det blir de frivilligas behov, förväntningar och krav som måste vägas mot den formella arbetsbeskrivningen och avtalet man lyder under. Bengt menar att han kan uppleva det själv i organisationen, att kraven kommer från alla håll och kanter och det blir upp till den enskilde att prioritera mellan dem. Ingen ställer orimliga krav utan helt legitima önskemål om att "läs och kommentera detta papper, åk på det här mötet, gör lite minnesanteckningar från den här träffen", men

tillsammans blir det ohanterligt. När man är chef kan man avgöra hur mycket uppgifter man kan lägga på en person men i den här situationen är det inte chefen i första hand som ger uppdragen utan frivilliga och kollegor.

Björn invänder här med att säga att det är en chefs uppgift att ha koll på hur mycket en anställd jobbar, att det egentligen inte bör vara så svårt om man sätter sig ner och drar upp riktlinjer för hur man arbetar och var gränserna går. En chef skall veta när en anställd jobbar för mycket och kan inte skylla på otydliga strukturer.

Bengt: Men samtidigt är ju de här frivilliga i någon mening våra kunder det är ju de som skall ha nytta av de här tjänsterna och är dom missnöjda med chefens beslut om hur det här jobbet skall utformas så kommer det ändå skapa lite kaos och lite kritik i organisationen. Det är en... jag tror att många i såna här frivilligorganisationer känner det där därför att det... det är ju inte... om det var så att de här människorna betalade för den här tjänsten, då kunde man ju testa deras betalningsvilja, då får dom väl betala lite mer om dom är missnöjda med vad man kan leverera. Med det är ju inte så, utan de har bara stora krav och de betalar inte ett öre för det.

Att en chef både kan och ska ha koll på att en anställd inte arbetar för mycket är något som Anna och Björn återkommer till, att det ligger ett ansvar hos den anställda att sätta gränser men om det inte går är det ingen tvekan om att det är chefen som skall ta över och sätta stopp. Bengt menar att det är en förenkling, att även om chefen sätter stopp och tar sitt ansvar så kommer det leda till en missnöjessituation i organisationen och de kommer att gå vidare och klaga hos ordföranden. Och även om man lyssnar på sin chef och säger nej så är det inte roligt att jobba med missnöjda kunder eller missnöjda frivilliga, det kan skapa en ännu mer ohållbar situation. Så det är ett dilemma som kanske är olösligt. Anställningen blir en process som är i ständig omförhandling, där roller förändras och där den anställda själv måste både skapa sin egen förståelse och konstruera sin egen bild av rollen men också förklara och förmedla denna till omgivningen alltså de frivilliga, den anställdes chefer och medarbetare samt släkt och vänner. En omgivning som inte nödvändigtvis tar presentationen för given utan bidrar till en ny omtolkning.

De börjar sedan jämföra situationen mer med ett företag där Anna menar att i ett traditionellt företag skulle inte kunden kontakta högsta styrelsen för att informera om att personalen lokalt blir taskigt behandlad av sina chefer. Men i ideella organisationer blir det lite dubbelt då man mäter organisationens värde både efter att man tar hand om sin personal på ett utomordentligt sätt och samtidigt att den är effektiv och i stort sett gratis och det går inte riktigt ihop. Bengt påpekar att man inte heller kan byta leverantör av konsulenttjänster inom organisationen, normalt på en marknad kan man gå till en konkurrent om man inte är nöjd, men här måste man byta organisation helt vilket gör att man också måste byta verksamhet och värderingar.

Ordet marknad kommer upp vid flera tillfällen och sägs i betydelsen att parter, en kund och en säljare förhandlar om priser, kvalitet och tillhörighet på lika villkor. Det finns ett positivt laddat kundbegrepp, som handlar om konsumentmakt och om att kunden är den som har rätt (Leopold, 2006, s 97). Det är kunden som avgör om priset motsvarar dennes förväntan på kvalitet och så vidare. Jag har hört det nämnas som en positiv strävan bland annat i sjukvårdsdebatter där man menar att om patienten ses som en kund med valmöjligheter och inte som en klient i en byråkrati som är hänvisad till en vårdinrättning ger det en annan känsla av respekt och aktörskap.

Men det är också ett passivt begrepp som handlar om att köpa eller inte köpa, i kundbegreppet ligger att välja mellan färdiga lösningar och alternativ som säljaren beslutar om. På en marknad finns också möjlighet att välja ett bättre eller ett sämre alternativ, jag behöver inte köpa stereon för 25 000 kronor trots att den kanske i en objektiv mening är bättre, jag kan välja den för 149 kronor om jag hellre vill ha den. Frågan är vad det billigare alternativet blir när det gäller värderingar, bemötande, omvårdnad, rättssäkerhet, inflytande och delaktighet? Med en marknadslogik är detta en kostnadsfråga, inte en fråga om rättigheter och etik.

Bengt använder begreppet kund och marknad vid ett flertal tillfällen i intervjun. Han menar att han använder begreppen av praktiska skäl, de som lyssnar förstår vad som menas med begrepp som varumärke, kund, marknad och han tror att de förstår att begreppen inte är helt de samma utan att de är metaforer. Men för vem är detta en förtydligande metafor? Vem är det som ska förstå, är det donatorer, givare och potentiella samarbetspartners eller blivande frivilliga och medlemmar?

När det gäller anställningar menade Diana Håkansson på Jusek att marknadsbegreppen kan hjälpa till att hålla distansen och markera skillnaden mellan det ideella och tjänstemannaorganisationen. Att använda t.ex. balanced scorecard och prata om "marknad" gör att man håller en professionalitet och en medvetenhet om att de anställda lyder under andra typer av regler och behöver andra typer av stöd och direktiv än frivilliga. Svårigheten blir då att hålla isär begreppen så att de inte flyter över kanten och skapar en situation där ingen vet vem som omfattas av arbetsmarknadslagar och vem som kan bli förtroendevald. Men här kan kanske kundbegreppet hjälpa till att minska den stress som Bengt pratade om kring att göra både chefen och de frivilliga nöjda. Om de frivilliga istället är en kund behöver man inte ta eventuellt missnöje lika personligt.

När Bengt menar att de frivilliga är kunderna gör han i mina ögon en logisk kullerbytta, och det visar på komplexiteten i frågan. Röda korset finns till för att hjälpa utsatta människor, inte för att hjälpa utsatta frivilliga. I den meningen borde det vara målgruppen som är kunder, men inte heller det blir helt rätt då det ligger i Röda Korsets principer att det skall finnas en reciprocitet i att både ge och ta emot hjälp i olika delar av livet. "Kunderna" i Bengts begreppsanvändning alltså de frivilliga är också organisationens demokratiska beslutsorgan (om de är aktiva medlemmar), vilket gör att de inte bara tar del av resurserna utan också beslutar om dem. Det skulle likna dem mer vid aktieägare än kunder. Men inte heller det stämmer då de även är utförare av verksamheten. En ideell organisation måste förhålla sig till samma personer i flera olika roller, vilket utgör problemets kärna. Om man då tolkar dessa processer som symbolisk interaktion blir det lätt att se att det är många roller, artefakter och relationer som samspelar. Det finns många sociala processer invävd i strukturen. När en lokalförening är kritisk mot tjänstemännen är de det dels i form av mottagare av en tjänst, men också som utförare av verksamheten, medlemsvärvare, beslutsfattare och donatorer. Skulle man rita upp handlingsnätet för dessa processer skulle det krävas många vita ark, det mesta är överlappande, inkluderar många människor, mycket pengar och flera olika mål och ambitioner riktade till flera målgrupper. Det blir i ett så komplext handlingsnät svårt att se, eller att enas om, vilka handlingar som är legitimt förbundna med varandra.

7.1.3 Professionalisering

Bengt menar att professionalisering och spänningen mellan heltidsengagerade och frivilliga är det stora dilemmat. De anställda har tiden, de kan jobba när som helst på dygnet (om avtalet tillåter det) och de kan ha en kontinuitet som andra inte kan få på samma sätt. De har automatiskt ett övertag menar han och det känner man av som frivillig. Han menar att detta är extra tydligt inom politiken där mer och mer professionaliseras och det som tidigare sköttes av frivilliga på kvällstid är nu en heltidstjänst vilket gör det mer professionellt men också svårare för frivilliga att sätta sig in i.

Anna berättar att SACO: s styrelser ibland kritiserar för att de inte är lika erfarna eller professionella som de andra förbundens styrelser. Hon menar att detta är i grunden positivt då det handlar om att medlemmarna är yrkesverksamma akademiker som inte i första hand vill sitta på fackliga möten utan rita hus, behandla patienter eller motsvarande. Man blir vald till ett uppdrag mest för att man inte kunde säga nej på årsmötet, inte för att man vill klättra i hierarkierna och stanna kvar i uppdragen. Om denna inställning också gäller de anställda fick jag inte riktigt svar på även om det var det min fråga egentligen handlade om. Jag tolkar Anna som att ett fackligt engagemang inte finns till för sakens skull utan för att förbättra på arbetsplatserna och för kollegorna. Här konstrueras professionalitet på ett sätt som handlar om att leda organisationen i fel riktning, mer professionalism innebär mindre rörlighet och fokus på arbetet på arbetsplatserna. Det är viktigt att fundera på för vem professionalismen skapar en förbättring och vilken del av organisationen som behöver vara professionell.

Begreppet professionalisering syftar på förändringen av något som tidigare var en vardagssyssla, eller något som alla kan utföra till något som kräver yrkeskompetens eller som bara vissa personer med särskilda yrken utför (Holmblad Brunsson, 2002, s 72). Detta är komplicerat och i många fall en del av en nödvändig arbetsdelning för att samhället skall utvecklas. Kvaliteten ökar när man specialiserar sig på att göra en sak bra, men samtidigt utvecklar man enligt Holmblad Brunsson bara en del av sin begåvning och begränsar möjliga tolkningar av uppgiften (ibid. s 72). I en professionell arbetsuppgift finns ett förutbestämt och förutsägbart resultat och en del av den kreativitet som finns i att lösa en uppgift för första gången går förlorad. I en liten organisation med knappa resurser behövs kreativa idéer, där kan medlemsrekryteringen och marknadsföringen gå ut på att måla plakat och göra gatuteater och bygga lådbilar, i den stora organisationen tänker man automatiskt på broschyrer i fyrfärgstryck, kampanjmaterial som kepsar och ballonger och Tv-reklam. Bengt menar att denna utveckling är oundviklig men att det är ett dilemma att dels kunna hålla en god standard men också att undvika att glappet mellan de frivilliga och de anställda ökar. För honom är det en fråga om tid, både i form av det övertag de anställda har genom att de har 40 timmar i veckan medan de frivilliga kanske har 10 till förfogande, men också i form av kontinuitet där den anställda kan dra nytta av både sin egen men också andra anställdas tid i organisationen för att få ett övertag i en diskussion. Men i konstruktionen av en anställning med en yrkestitel finns också föreställningen om att uppgiften kräver yrkeskompetens och kunnande vilket i sig ger den anställda en förändrad position både gentemot frivilliga, men också mot styrelse och ledning jämfört med om personen varit frivillig eller haft en annan mer allmän yrkestitel.

7.1.4 Alla ska med?

Får alla plats i den ideella sektorn? En fråga som jag tror alla frivillig- och medlemsbaserade organisationer arbetar med är hur man hanterar personer som inte följer sociala koder eller som på annat sätt sticker ut dels från organisationen, men ofta också från samhällets normer. Det är i min mening en viktig fråga när det gäller vilken roll det civila samhällets aktörer skall ha i en allt mer individualiserad omvärld. Jag upplever att föreningar utgör en fristad för personer som inte riktigt följer strömmen. Normerna för hur man skall vara är snäva och det krävs inte mycket för att man skall hamna fel, att det finns föreningar där det är ok att vara annorlunda är något som måste lyftas som ett existensberättigande i sig.

I samband med detta diskuterar Björn, Anna och Bengt att medlemskapet och frivilligheten gör att ledningen behöver tänka på ett lite annorlunda sätt än vad man gör i ett företag. Björn påpekar att det är helt andra krav som ställs på en frivilligorganisation, som företag kan man alltid tacka nej till en jobbig kund, men som förening måste man ju ta hand om och lyssna på dem som engagerar sig, även om man själv tycker att det hade varit bättre om de stannade hemma. Det behöver inte handla om personer med uppenbara problem eller rena rättshaverister utan bara att det blir mer omständligt än vad man kan tycka hade varit rimligt. Anna och Björn diskuterar sedan svårigheterna med att dels låta folk komma till tals och att sätta gränser för vad som kan skada organisationen. Anna menar att det ofta är bättre att ta den interna striden med medlemmar som är arga för att man plockat bort någon från en post man tycker att de är olämpliga på än att ta konsekvensen av att någon sköter ett uppdrag på ett sätt som kan skada organisationen.

Det finns begränsningar och riktlinjer som säger vad som är tillåtet och inte tillåtet i organisationerna, mycket av det problematiska kan lösas redan där. Men som Bengt säger:

I demokratin ligger ju att man i någon mening vill uppmuntra jobbiga typer att ...det är ju dom som vågar stå emot som inte följer strömmen som man också vill ha fram alltså så att, precis som du säger, skriver någon jäkel 2000 motioner så får man liksom hantera... hantera det hur jobbigt det än är. Alltså det finns ju människor som pratar sönder möten, folk som ställer sig upp på vilken konferens man än går på, så säger den som leder konferenser att nu är det fritt fram för frågor men ställ korta konkreta frågor och så ställer någon sig upp och håller ett anförande, det har vi varit med om allihop ett antal gånger. Alltså den typen, det finns ju sådana här problem och det är lite speciellt med...ja alla former av frivilligverksamhet. Det händer ju inte på samma sätt i företag där kan man ju faktiskt säga till någon ...Anna: håll käften! Bengt: ja håll käften [skratt]

Frågan kring besvärliga medlemmar eller personer i organisationen/företaget diskuteras som en svårighet de alla har upplevt. Bengt påpekar att det ligger en styrka i det och att det ligger i demokratin natur att vilja uppmuntra de som går emot strömmen, men det är tydligt att här finns en problematik. Bengt pratar om att de frivilliga är organisationens ”kunder” och Björn säger att en jobbig kund tackar man nej till. I konstruktionen av effektivitet ligger att ha rätt person på rätt plats (t.ex Collins, 2005, s 18) och i vissa uppgifter är det säkert nödvändigt att ha detta som tankesätt. Men det kan också bli till ett hegemoniskt tankesätt i hela organisationen där lottförsäljare eller de frivilliga i secondhandbutiken skall vara utbildade och kvalitetssäkrade så att rätt första intryck av organisationen kan säkerställas. Det är inte bara så att olika mål i organisationen ligger parallellt och samexisterar. Stycket ovan visar tydligt att det finns mål som går direkt emot varandra och som står i kontrast. Här kan chefskapet och ledarskapet komma i konflikt om begreppen sammanblandas. Monica på IDEA menade att ideella organisationer oftare anställer personer som har ett utanförskap på

något sätt. Jag menar att det finns problem med att både prata om kvalitetssäkring, professionalitet och effektivitet samtidigt som man vill vara inkluderande och se potentialen i den enskilda människan trots eventuella hinder. En intressant jämförelse skulle vara att se hur denna fråga hanteras av non-profitorganisationerna i USA och England där det i mycket större grad handlar om att leverera en tjänst. En risk som jag ser är att en ökad fokus på tjänsteproduktion kan leda till att den ideella sektorn får plats med färre och att normerna för hur den frivillige skall vara blir snävare. Risken med den mimetiska adoptionen av lösningar är att man inte ser hela bilden av den organisation man jämför sig med och vill efterlikna. När ideella organisationer ser till andra aktörer som tänker i kvalitetssäkringstermer, human resources terminologi eller kring urval av bäst lämpade för uppgifterna finns en risk att man inte ser till och tar hänsyn till att organisationen fyller ett annat syfte än den som idén är hämtad från.

7.2. Resultatanalys kring Frågeställning 2

Hur diskuterar de kring krav som ställs på organisationens ledning och struktur *utifrån*, hur styrs och formas organisationerna genom förtroende och normativa föreställningar av ledarskap?

7.2.1 Yttre krav och förväntningar

Björn lyfter frågan om att en organisation som Röda Korset, som finns till för att hjälpa utsatta människor och som uppfattas som ”snäll” kan hamna i att man som ideell organisation måste vara lika snäll och ta hand om de anställda, mycket mer än inom företag i näringslivet. Han menar att det istället måste ställas minst lika höga krav på anställdas effektivitet och insats då det handlar om ett förtroende att förvalta insamlade medel. Bengt menar att det är så redan idag, kraven och förväntningarna på de anställda är inte alls lägre än hos någon annan och Röda Korset är inte snällare som arbetsgivare än någon annan. Han menar att de betalar lite i underkant på vad marknaden betalar, av hänsyn till det stora missnöje som finns med att insamlade pengar och medlemsavgifter går till att betala löner. Han menar att

”Vi skall inte betala mer i löner än vad vi behöver för att få de medarbetare vi vill ha. Det finns många, särskilt chefer som går ner i lön för att börja jobba på röda korset. Det finns en ambition att tydligt respektera de insamlade pengarna och ställa stora krav på hur de används”.

Bengt fortsätter med att säga att det kan bli en stämning av kravlöshet och att anställda kan uppleva att de har rätt att prestera i underkant av förväntningarna när det inte finns lönsamhetskrav, att eftersom vi inte har några intäkter som skall dras in så kan allt vara tillåtet, det blir ett försvar. Anna återkommer till det som Bengt sa om att ligga i underkant av vad marknaden betalar:

”Du säger Bengt att vi skall betala i underkant, vi skall inte betala mer än vi behöver. i en sån miljö kan det lätt sprida sig någon slags, ja bitterhet att ”ja här får vi så jäkla dåligt betalt så jag ska fan inte göra mer än vad som krävs av mig, jag skall hålla på mina timmar”

Bengt menar att det problemet inte finns på Röda Korset men att han ser det i skolan, där man under många år klassat ner personalen genom dålig löneutveckling och bristande erkännande. Det är för mig intressant att skolan i intervjun blir lite av ett ingenmansland som det är tillåtet

att kritisera och där man kan lägga sitt exempel. Under intervjun händer det flera gånger att intervjupersonerna backar från något som skulle ha kunnat bli en kritik mot en av de andra organisationerna men där man istället tar skolan som exempel.

Jag tolkar diskussionerna kring löner och snällhet som att det är två motstridiga handlingsnät som kombineras och överlappar varandra, det ena handlar om idealitet, uppoffring, humanitära organisationer utan egennytta och det andra om professionellt chefskap. Med detta kommer också att normerna för dessa handlingsnät inte är konsistenta. Det första handlingsnätet bygger på normer om godhet, om snällhet och om frivillighet. Detta ger ett antal "legitimt förbundna handlingar" som Czarniawska uttrycker det t.ex. att man tar med fika själv till mötet, att man tackar nej till ersättning för att det är en god sak med mera. I det andra finns normer (och till och med lagar) om att vara en professionell chef, betala rimliga löner, ge goda förutsättningar för arbetet. Här är legitimt förbundna handlingar istället karriärmöjligheter, löneförhandlingar, löneutveckling, tjänsteförmåner och taktik. Det försvåras ytterligare av att organisationens symbolik också påverkar personer inom organisationen. Den som anställs i en ideell organisation är medveten om de meningsskapande symboler som finns kring den och är tvungen att relatera till dessa i sin vardag. Det är inte helt enkelt att se denna skillnad och hålla isär dessa handlingsnät, vilket jag tror gör att intervjupersonerna istället väljer att placera sina exempel i ett mera otvetydigt sammanhang (skolan) där de kan uppleva att det dels är neutral mark och dels inte finns samma svårigheter med att navigera rätt mellan de olika aspekterna på frågan.

7.2.2 Normativa föreställningar och organisationsidentitet

Annas största utmaning menar hon är frågan om hur man får grundidéerna att gå ihop med en föränderlig omvärld. Facket bygger på grunden att man blir starkare tillsammans än vad man är var för sig, att ett kollektivt handlande och ett kollektivt sätt att ordna saker och ting är rätt väg att gå. Samtidigt ser de att missnöjet med det kollektiva arbetssättet är mycket utbrett, från vänster till höger, där framförallt unga människor har ett väldigt individualistiskt synsätt. Det blir särskilt tydligt i Saco då en akademisk utbildning handlar om att förverkliga sig själv i någon mening. Frågan för facket är hur fackliga de skall vara. Hon börjar med exemplet om salladsbaren i Göteborg:

Anna: "Det var en salladsbar för ett och ett halvt år sedan, en tjej som hette Sofia Apelgren som hade en salladsbar och så försatte hotell och restauranganställdas förbund henne i blockad för att hon inte ville skriva kollektivavtal. Och det sättet att arbeta, det är en så här liten andel av unga akademiker [illustrerar med händerna] som tycker att det är bra och sån här stor del [illustrerar] tycker att det är värdelöst och menar att hon får väl göra som hon vill med sitt liv. Och när byggnads stod i Vaxholm och ropade Go Home, då ökade uppförsbacken för.. då blir det svårt... och jag känner ju inte för det, jag vill inte vara ihop med såna som ropar go Home, det är mitt stora dilemma: om vi skall vara facket eller vad vi skall vara".

Björns dilemma handlar om att kunna stå för det han sagt tidigare även i en lågkonjunktur, andra företag i samma bransch i Nepal har bara säsongsanställda, vilket Björn valt att inte ha, genom att planera bättre har de kunnat ha jobb till alla under hela året. En annan princip i företaget är att bara göra det som både bidrar till utveckling i landet och som är lönsamt, vad gör man när försäljningen dalar? Skall man gå in och finansiera det ena företaget med det andra under en övergångsperiod eller skall man bryta direkt med vetskapen att de anställda troligtvis inte hittar andra jobb inom en överskådlig framtid? I flera år har han kunnat

kombinera det sociala med det vinstdrivande, men vilket skall man välja i en lågkonjunktur? I ett dilemma mellan två värderingar kanske det blir avgörande för beslutet vilken del inom gränslandet man vill likna – företag eller ideell organisation?

I samband med casefrågan om det sociala företaget berättar Anna om hur de haft en liknande situation, när deras värderingar sattes på sin spets på ett sätt som gjorde det viktigt att hålla tungan rätt i mun och hålla organisationens identitet i fokus. På SACO:s kansli hade de servicepersonal, vaktmästare, receptionist och IT-ansvarig, som dels var missnöjda själva med att ingen uppmärksammade dem och att de fick klagomål på sig, men som också var en ständig fråga för ledningen på grund av klagomålen. Ledningen beslutade att SACO inte skulle göra den typen av jobb själva utan outsourcade uppdragen till Manpower för att kunna satsa på kärnverksamheten. Det blev ett ”jäkla liv” och omedelbart blev argumentet att ”hur kan en facklig organisation säga upp personal och lägga ut det på Manpower”? Och det SACO svarade då bland annat media ringde var att medlemmarnas pengar inte får gå till att betala en överstandard eller till saker som inte blir bra gjorda. Det handlar om pengar som medlemmarna tjänar och betalar en del av i en konkurrensutsatt verklighet och så måste det också vara hos SACO själva. De trodde inte att det skulle bli billigare att göra så utan argumentet handlade om att få mer kvalitet och kunna ställa högre krav. Att det råkade bli billigare var bara en bonus.

Detta visar precis de dilemman kring organisationernas känslighet som är mitt studieområde, att outsourca den typen av tjänster går i linje med allt vad management heter och i ett vinstdrivande företag skulle ingen höja på ögonbrynen. Men att SACO, som facklig organisation själva säger upp personal för att outsourca till bemanningsföretag sticker i ögonen. Å ena sidan går det ju emot själva grunden i verksamheten, å andra sidan handlar det om att vårda medlemmarnas pengar och vara pragmatisk. Outsourcing är ett värdeladdat ord, för många kan det t.ex. vara kopplat till nedskärning där facket finns till för att förhindra företagets rovdrift. Samtidigt är outsourcing ett ganska neutralt organisationsverktyg som handlar om att hitta det mest effektiva sättet att få ett behov tillgodosett. Även här krockar handlingsnät och förförståelsen av organisationens uppgift. Jag tycker att exemplet är bra för att illustrera rationalitet i ideell sektor. Det kan lätt upplevas som att den instrumentella rationaliteten är den enda möjliga i organisationsvärlden (Courtney, 2002, s 111), att det bara handlar om att hantera resurserna på det objektivt rationella sättet. Men en ideell organisation måste också se till vilka normativa och dramaturgiska effekter (Engdahl, red, 2001 s61-64) ett beslut har för att kunna få både medlemmar och omgivningen att acceptera ett beslut. De sociala överenskommelser som finns kring hur en organisations uppgift skall tolkas och hur associationer skall göras kan bli ett hinder i en förändring av organisationens identitet. Även om en organisations ledning omtolkat synen på en fråga kan omgivning och medlemmar dra sina slutsatser kring organisationens agerande utifrån en annan logik.

Nedan finns ett utdrag som synliggör den svåra frågan om organisationsidentitet. Mesolånsföretaget Myc4 har stora drömmar om vad de kan bli i framtiden, men vilket ledarskap passar för en sådan organisation, och vad är det som de skall bygga organisationen kring, lönsamheten eller visionerna?

Är ni en social rörelse, aktivister eller konsulter?

Vi vill ju skapa en rörelse, det står i alla våra dokument och det är helt klart ett mål, men vi är inte aktivister själva, vi är ett företag med företagets logik. Men det handlar ju om att blanda logiker, vi skapar ideella

Advisory boards för att få en nationell förankring och vi vill gärna bli, vara ett verktyg för alla oavsett intresse och bakgrund att bidra till att bekämpa fattigdom i Afrika, samtidigt är vi ett företag som på sikt kommer att behöva gå med plus för att gå runt och bygga en hållbar marknadsplats.

Ett märkbart dilemma är att förvandla en entreprenörsdriven verksamhet till ett mer operativt och stabilt företag, detta utan att döda alltför många av de goda krafterna och idéerna som entreprenörskapet innebär. Tror att detta kan vara ett knäckdilemma, att våga skilja entreprenörerna från det dagliga ledarskapet för att få stabilitet och utrymme att utvecklas i rätt takt.

Detta beskriver en del av problemet med att avgränsa och bara prata om anställningsvillkor och arbetsmarknadslagar. Bahare menar att i rollen av att vara lånehandläggare ingår också att påverka den allmänna opinionen kring bilden av Afrika som kontinent, att bygga nya strukturer och skapa social förändring. Det är sammanflätade frågor och de stora frågorna om vem man är och vem man skall bli i framtiden ligger väldigt nära frågor om professionalisering, anställningar, strukturer och förhållningssätt. Anna pratar om att när facket är de som skriker ”go home” till utländska arbetare och tvingar entreprenörer i konkurs därför att de inte följer regelverken måste hon fundera på om hon vill ”vara facket”, eller skall vara något annat, och vad i så fall. Björn funderar på vad grundvärderingarna egentligen är när tankarna ställs på sin spets av lågkonjunktur. Om man inte längre både kan åstadkomma social förändring och vara lönsam, vilket skall man välja? Bengt behöver mätinstrument och strukturer som både fungerar för föreningarna och i det frivilliga arbetet, men som också kan ge ledningen något att säga när media skandalerapporterar om lokala missförhållanden och resursslöseri, och som till råga på allt ska skapa goda arbetsförhållanden för tjänstemännen och möjliggöra ett gott chefskap.

Anna menar att situationen för facket är förändrad, att mer och mer blir det så att facken får svara på frågan ”Whats in it for me?”. Det måste finnas personliga fördelar för den enskilde, det räcker inte med att vara med som en del av en sammanslutning. Hon menar också att den gamla ”vi mot dom” situationen som präglade facken tidigare inte heller finns på samma sätt idag. En samarbetslinje har gjort det mycket mera flytande och det handlar inte om att stå på var sin sida om barrikaden och skrika.

Denna diskussion belyser hur organisationer konstruerar sin omvärld och sitt eget handlingsutrymme inom denna. Det är en fråga om hönan eller ägget att avgöra om medlemmarnas förändrade krav eller fackets förändrade taktik kommer först. En alternativ tolkning av det Anna säger skulle kunna vara att när facket mer och mer står för en ansvarsfull arbetsmarknadspolitik istället för en kampretorik och deltar i en individualiseringsdiskurs där klassbegrepp och kollektiv blir mindre viktiga skapas ett tomrum som måste fyllas med en funktion vilket blir egennyttan. Detta stöds då också av förändrade argument kring medlemskapet som också det kan tolkas både som stimuli och respons. Charon skriver i en presentation av George Herbert Meads teorier att:

”humans do not respond to their environment; instead, they almost always interpret their environment. ... The world does not tell us what it is; we actively reach out and understand it and decide what to do with it” (Charon, 2007, s 31).

Vår uppfattning om verkligheten är en symbolisk interaktion snarare än en direkt perception. Organisationer är med andra ord med och skapar sin omvärld och därigenom sina egna förutsättningar. Men för att kunna skapa en verklighet måste den konstrueras gentemot något, det är i social interaktion som identiteter kan ta form, inte genom att sitta på den egna

kammaren och fundera. Vad är det då som gör att alla organisationer i mitt material aktivt diskuterar sin organisationsidentitet? Min analys är att de lever i ett gränsland där identiteten skapas genom vad de associerar sig till och vad de markerar skillnad emot. Genom att söka sin identitet i relation till aktörer som befinner sig i andra delar av gränslandet istället för tillsammans med dem som befinner sig i liknande position kan de ha svårt att få en klar bild av vilka förväntningar de skall uppfylla och hur de skall presentera sig själva för omgivningen.

Courtney menar att organisationerna i allt högre grad är aktörer på en marknad där de konkurrerar med andra om resurser, människor, tid och uppmärksamhet. Detta tillsammans med en storleksökning och en ökad professionalitet gör att skillnaden mellan den ideella och den kommersiella organisationen minskar (Courtney, 2002, s 5). Och om andra ideella organisationer ses som konkurrenter är det möjligt att detta påverkar relationerna mellan dem, att idéer och utveckling kommer från andra sektorer för att risken för "industrispionage" blir för stor när man samarbetar inom sektorn.

7.3 Resultatanalys kring frågeställning 3

Hur diskuterar de kring krav som ställs inifrån organisationens olika delar? Vilken roll har den demokratiska organisationen i relation till tjänstemannaorganisationen och ledningen?

7.3.1 Krav från organisationens olika delar

En av mina frågor i denna studie handlar om hur arbetsmarknadslagarna går ihop med en demokratisk organisation, om den konflikt som uppstår när medlemmarna får ta vilka beslut de vill på årsmötet gällande den egna organisationen förutom om det påverkar tjänstemannaorganisationen och anställningar. Någonstans har jag fått inse att frågan är banal i den meningen att en organisation naturligtvis inte får bryta mot lagen även om det skulle vara majoritet för att göra det. Men det moraliska och strukturella dilemmat kvarstår.

Min fråga om hur MBL och demokrati fungerar tillsammans ledde till en stor diskussion kring vad MBL är och hur den växt fram. Anna berättade att Medbestämmandelagen kom 1976 och förklarar att det handlar om att de som jobbar skall få vara med och påverka, att man skall höra vad folk tycker. Efter en lång utredning i en "jättekommitté" kom man fram till att arbetarna skall ha rätt att säga sin mening, men de skall inte ha sista ordet, det skall ägaren av företaget ha. MBL kom därför att kallas "*tutan, därför att arbetsgivaren var tvungen att förhandla innan man körde över de anställda*". Anna berättar vidare att hon pratat med flera av dem som var med i denna process som i sin tur berättat att regeringen, när förslaget var färdigt för beslut, hade insett att detta också skulle omfatta staten och regeringen som arbetsgivare. Därför gjordes ett undantag i lagen om anställningsskydd och medbestämmandelagen som är helt förtiget enligt Anna, att just med staten som arbetsgivare är MBL mycket mindre värd.

Så är det som en liten fotnot då, inte i lagtexten utan i förarbetena där det står så här "obs eftersom vi har politisk demokrati i Sverige, och det är medborgarna i allmänna val som skall bestämma om myndigheternas verksamhet och inriktning så får man inte förhandla om myndigheternas verksamhet och mål.

Detta gäller främst regeringskansliet som arbetsgivare men även andra skattefinansierade arbeten, på ett sjukhus får man förhandla om antalet tjänster till exempel men inte om vilka typer av operationer som skall genomföras då det anses vara en politisk fråga.

Frågan om demokrati och MBL fanns alltså redan då vilket gör frågan ytterligare intressant. Jag ger Björn och Anna ett exempel som handlar om att i samband med en nedskärning ville medlemmarna i en organisation att det skulle finnas möjlighet att rösta på hemsidan om vilka tjänstemän som skulle få arbeta kvar och vilka som kunde sägas upp. Detta med motiveringen att en demokratisk organisation måste låta medlemmarna komma till tals och att förbundsstyrelsen inte vet hur de anställda fungerar lokalt. Detta är självklart mot allt vad regelverk heter och domen i arbetsdomstolen skulle med största sannolikhet vara mycket svidande. Förslaget genomfördes inte men jag tycker att det kan vara ett intressant exempel på hur man kan tolka frågan om MBL och demokrati.

När Anna hör historien skattar hon och säger att det skulle vara precis som Robinsson, med utröstningar, men säger sedan att fallet skulle vara solklart i arbetsdomstolen. Skadestånden skulle vara gigantiska.

Björn berättar att de hade en, om än mycket mildare, men liknande situation där de i kooperativet skulle välja en styrelse och där det i praktiken skulle bli så att den ena halvan av de anställda skulle bli arbetsgivare åt den andra halvan, då de var så pass få. Han berättar att de hade ett par dagar av totalt kaos som slutade med att Björn ogiltigförklarade valet och själv tillsatte en styrelse. Detta belyser svårigheterna med att besluta om sin egen anställning och anställningsfrågor i allmänhet i demokratiska former.

Vi fortsätter sedan att prata om svårigheten med att ha två parallella organisationer, en demokratisk frivilligorganisation och en tjänstemannaorganisation. Ofta skiljer man på dessa genom att prata om governance och management eller besluts- och utförarorganisation. Men det är svårt att sätta tydliga gränser mellan dem och veta exakt var gränsen går. När det gäller MBL som lag kan man dock bara konstatera att svensk lag gäller även ideella organisationer. Anna uttrycker det så här:

Oavsett om ägaren är en man med hög hatt eller om det är hundra tusen snälla ungdomar så får ägaren bestämma över verksamhetens mål och inriktning, men lika lite som att Röda Korsets ungdomsförbunds medlemmar kan bestämma att just röda korsets ungdomsförbund skall få köra i sjuttio på vägarna i Stockholms innerstad därför att de har så himla viktiga grejer som måste fram snabbt, lika lite kan de bestämma över turordningsregler och annat.

Det är alltså inget dilemma i juridisk mening, men det kan fortfarande vara ett organisatoriskt dilemma. Ofta är personalorganisationen det som är mest påtagligt av en organisations resursfördelning. Den enskilde medlemmen har inte en helhetsbild över hur budgeten ser ut för hela organisationen, men ser istället hur den lokala anställdes tid prioriteras. Bengt menar att en del av problemet är att tjänstemännen finns till för de frivilliga, är inte de nöjda så är det inte bra för någon i organisationen. Det blir därmed en balansgång mellan att göra det som chefen säger, både i form av begränsningar (t.ex. ”du får bara jobba 40 timmar i veckan”) och i form av uppgifter, men också göra det som de frivilliga säger för att de skall vara nöjda med den tjänstemannatid de får. Christer Leopold menar att den styrelse som anställer måste omdefiniera sin roll, det kommer nytt ansvar och nya krav som en styrelse utan

arbetsgivaransvar inte har (Leopold, 2006, s 101). Det är snarare denna omdefinition som är problematisk och inte den juridiska frågan om vad man får och inte får göra. En demokratisk organisation bygger på institutionaliserade föreställningar som blivit praxis. Medlemmar har rätt att fatta beslut inom sitt mandat, de har rätt att riva upp och ändra felaktiga beslut, de får ändra verksamhetsinriktning. Men den organisation som också har anställda måste skapa en kontinuitet som gör det möjligt att planera långsiktigt och få arbetsro, annars kan detta bli ett arbetsmiljöproblem. Det leder i sin tur till att både förtroendevalda och anställda upplever svårigheter i situationen, medlemmarna (förtroendevalda) kan känna att deras demokratiska spelrum begränsas och bakbinds och att organisationens möjligheter begränsas av t.ex. tjänstemännens arbetsort, arbetstid, kompetensutveckling och kompetensområde snarare än de frivilligas engagemang. Samtidigt kan de anställda uppleva att de har många olika chefer, att det finns krav och förväntningar som inte står i kontrakt eller arbetsbeskrivningar och att de när som helst kan få andra uppgifter, bli flyttade till annan ort eller bli sparkade på grund av konflikter i förtroendemannaleden. För att lösa detta försöker organisationerna, som Christensen et al beskriver det, att efterlikna och adoptera metoder från andra aktörer (Christensen et al, 2005, 93) som hanterar anställningar på bättre sätt. Där blir managementteorierna ett lockande val då de konstruerar verkligheten på ett enklare och mer linjärt sätt. På så sätt blir organisationerna antingen mer företagsliknande och det blir de anställdas verklighetsbild som blir rådande eller så ser man den demokratiska processen som central och arbetssituationen blir ohanterlig vilket Diana från Jusek menade att många anställa upplever inom ideell sektor.

7.4 Resultatanalys kring frågeställning 4

Hur ser de på anställningar, partsrelationer och organisationens chefskap?

7.4.1 En arbetsgivare som alla andra?

När det gäller anställnings- och arbetsgivarfrågorna finns flera intressanta diskussioner i materialet. I intervjun med IDEA var rollerna till en början solklara, likaså i intervjun med Jusek; ideella organisationer är arbetsgivare precis som alla andra. Båda menade att man skall ställa precis samma krav på en ideell organisation som t.ex. Röda Korset som på en bilfirma, en resebyrå eller ett IT-företag. Rent arbetsrättsligt finns alltså ingen skillnad. Monika menade att de ideella organisationerna ofta tar ett större socialt ansvar för de anställda, man anställer till exempel oftare personer som har en sjukdomshistoria eller som har något utanförskap och att det bland annat är det som gör det lite svårt för organisationerna själva att se sig som arbetsgivare precis som alla andra. Man tror att man har ett större ansvar och ser inte riktigt var det sociala slutar och arbetsgivarskyldigheterna börjar.

Diana belyser istället att det är slående att det inte finns några skillnader mellan facket medlemmars behov inom denna sektor än på andra arbetsplatser. Det är samma problem som akademikerfack håller på med överallt, till och med föreningsrättskränkning förekommer, att anställda ombeds eller blir tillsagda att inte engagera sig i facket.

Björn säger i en diskussion kring de försäkringar som företaget hade för sina anställda men som togs bort då de anställda istället ville ha den kostnaden kontant i lön att det nog finns en

tanke om att försäkringen ändå gäller. Att de anställda vet om att om de kommer och berättar att de måste gå till läkare eller behöver sjukvård på annat sätt så kommer Björn att betala även utan försäkringen. Och han säger att han tror att de säkert har rätt, att det skulle vara omöjligt att säga att nej du får stå ditt kast. Detta illustrerar en problematik som är lite på samma spår som Monikas bild, att anställda kan bli överkompenserade då de både får löneförhöjningen av att inte ha en försäkring och tryggheten i att veta att det finns ett skydd. Här visas också att Björn befinner sig i en dilemmasituation som grundar sig i att han arbetar med två logiker och i två världar; företaget där syftet är att skapa vinst och de anställda är ett medel i denna strävan, och den ideella organisationen som vill motverka de anställdas utsatthet och bidra till samhällsförändring. Här är en fråga av att omförhandla de sociala överenskommelserna och symbolernas innebörd. I en svensk kontext är en försäkring något konkret och handfast, man har det eller så har man det inte. Men har man vuxit upp i ett korrupt samhälle där sådana begrepp snarare handlar om att minska mutorna när man väl kommer till sjukhuset eller att kunna visa upp för bidragsgivare att man är snäll mot sina anställda kan man förstå att tolkningen är en annan. Troligtvis är tryggheten för de anställda symboliserad av Björn som person, som kommer att ta ansvar för sina anställda därför att han är pålitlig, försäkringen är bara en teknikalitet som inte upplevs som en trygghet i sig. Björn har också problemet att han har en image och en företagsidé som bygger på att ta ansvar, det skulle vara svårt att svara nej på frågan om de anställda är försäkrade när han föreläser i Sverige. Detta ger frågan ytterligare en dimension för båda parter.

7.4.2 Partsrelationer i en värdegrundad organisation

Har ideella organisationer större moraliska skyldigheter gentemot sina anställda än vad företag i näringslivet har? Det är frågan jag har försökt komma åt i det här avsnittet. Kan anställda använda organisationens värderingar för att förhandla till sig fler förmåner till exempel? När jag ställde frågan i gruppintervjun var det Anna som svarade först. Hon menade att SACO måste stå för vad de säger mot de anställda och vara precis så goda arbetsgivare som de strävar efter att andra skall vara. Om de anställda t.ex. vill ha en föräldrapenning som betalar över taket, alltså toppar upp till normal lön så skulle de gå med på det som ett sätt att visa att de står för vad de säger. Men om de anställda skulle vilja ha 110 % procent ersättning skulle de få på fingrarna därför att SACO menar att man inte skall tjäna på att vara hemma och att försäkringar generellt skall ligga något under lönenivån. För henne är det en självklarhet att de anställda skall ställa samma krav på sin arbetsgivare som organisationen gör på andra arbetsgivare.

När Björn pratar om sitt företag är han väldigt ärlig, han berättar om sina problem och sina utmaningar på ett öppet och spännande sätt. Det är tydligt att han brottas med att både vara idealist och pragmatiker. Mot slutet av intervjun säger han att *"det svåra där är att det är sällan det lönar sig att vara snäll"*. Det leder till ett ganska långt samtal mellan Björn och Anna kring det svåra i att antingen ta beslut som kan verka snälla för stunden, att till exempel låta alla i företaget jobba kvar och finansiera det med besparingar men som kan leda till att företaget måste läggas ner helt två år senare eller att ta det "elaka" beslutet direkt för att kunna rädda företaget och de anställda som är kvar under en längre tid. Björn återkommer till sitt dilemma med att säga

Samtidigt är det ju så... får man ju ställa frågan "vad är faktiskt värderingen" för värderingen som vi sagt i alla fall uttalat är det att är det inte lönsamt så gör vi inte det (Anna: mm nej precis). Och det har inte varit så svårt så länge man har fått välja mellan att, någonting som är lönsamt och någonting annat som också är lönsamt. Det är det svåra när man väljer mellan någonting som är verkligen.. där det verkligen blir jobbigt. Anna: precis, det är en helt annan sak att välja mellan två bra saker eller två dåliga saker

Diana menar att ideella organisationer ibland kan hamna i att göra de anställda en björntjänst liknande det som Björn är inne på. Att i man låter problem finnas lite för länge i organisationen, att man inte riktigt tar tag i frågor för att inte sära de inblandade. Att det ofta är bättre att tänka pragmatiskt än att försöka vara både kompis och chef.

Bengt säger att det händer att anställda som av olika anledningar inte sköter sitt jobb och därför måste sluta säger att *"jamen hur kan ni kicka mig, jag som är i en så utsatt situation"* och att de därmed försöker försvara sin egen sak genom att använda det argumentet. Han berättar att det finns ett par exempel där anställda haft just uppfattningen att på Röda Korset har man rätt att inte göra en fullvärdig prestation, att även om man inte gör vad man skall så måste Röda Korset vara förstående och låta alla fortsätta vara anställda. Det har också förekommit hot om att gå till media och berätta hur illa man behandlar sina anställda. Han tror att det är vanligt i organisationer som har en liknande profil.

Diana på Jusek menar att det också förekommer att företagen på liknande sätt använder organisationsidentiteten mot de anställda. Hon gav exemplet att någon hade sagt i en löneförhandling *"vill du verkligen ta pengar från barnen"* som ett sätt att få den anställde att inte begära löneförhöjning. Hon menar att det ofta finns ett outtalat krav på återhållsamhet för att det är *"verksamhetens pengar"* man tar av. Hon menar att båda sätten, både från arbetsgivaren och från den anställde är fel och att löneförhandlingen skall handla om sakliga argument och om faktiska prestationer. Denna hållning hade också IDEA och menade att det är viktigt att hålla på professionaliteten och bara använda juridiska spelregler kring förhandlingar, att börjar man ta in andra frågor blir det ohållbart.

Weick menar att i ett löst kopplat system där handlingar, relationer och logik inte nödvändigtvis är stringent, kan rationalitet avgöras individuellt och från fall till fall beroende på hur den aktuella situationen blir *"enacted"*. Orsak-verkan samband utvecklas då i relation till den position personen upplever sig att ha och den tolkning som personen gör av situationen (Weick, 2001, s 380-391). I en förhandling får man använda de argument som man har tillgång till för att få ett så bra resultat som möjligt, men båda måste uppleva att argumenten är sakliga. I en situation där man upplever att organisationen man jobbar i finns till för att stötta och hjälpa både målgruppen och de anställda kan det vara svårt att hålla isär begreppen. Att bara använda juridiska och sakliga argument kan upplevas som kallt och cyniskt i en organisation som arbetar med att ifrågasätta myndigheters brist på medmänsklighet t.ex. i asylärenden. Vad som är ett sakligt argument är inte heller objektivt sant utan förändras kontinuerligt.

Kanske kan den lägre lönen i ideell sektor tolkas som en kompensation för att man har rätt att prestera sämre, att man kommer att få mera stöd om livet inte går som man tänkt sig, eller att man får prioritera annat under arbetstid än rena arbetsuppgifter. Som jag ser det utifrån teorier och intervjuaterialet är detta en problematisk situation både för arbetsgivare och anställda, det finns många motstridiga förväntningar och föreställningar kring vad en anställning i en ideell organisation skall vara och inkludera. Här menar jag att parterna behöver diskutera

mera ingående vilka spelregler som skall gälla samt att tydligare definiera vilka olika roller och funktioner som finns i organisationen.

7.4.3 Vem gör vad? Om frivillighet och dess begränsning

I samband med en av diskussionerna kring skolans ledningsfrågor kommer Bengt in på frågorna om motivation. Han berättar att Erikssons VD Carl-Henrik Svanberg menar att han lärt sig mycket i scoutrörelsen och att det finns många andra som ser att föreningslivet har något att lära andra organisationstyper så som företag. Man mobiliserar oavlönade människor, som inte har något ekonomiskt beroende av verksamheten och därmed kan sluta och gå på dagen. Det är viktigt att komma ihåg, menar Bengt, att det inte räcker med pengar för att motivera människor, att det kan vara det som är problemet med verksamheter som skolan där man i och för sig ger lön till lärare och skolpersonal men där man inte lyckas motivera dem på ett bra sätt

Bengt menar också att man i den typen av organisation tenderar att skylla allt på resursbrist, att vi har dåliga lokaler, dålig utrustning, vi behöver ha färre elever och allt möjligt. Men, menar Bengt, om man jämför med andra som har liknande förutsättningar så ser man alltid att det finns stora skillnader. Men även när man säger det så kommer det en mängd skäl, vi har så speciella elever eller området vi jobbar i är särskilt svårt, vår rektor är dålig, och så vidare. Han menar att det är motivation som man måste återkomma till och det är där som föreningslivet har sin riktiga styrka. Lönen i sig räcker inte för att få folk att trivas och känna att de gör nytta.

Björn berättar sedan som en kontrast till styrkan i frivillighet och motivation om problemen de haft med att ha frivilliga som utför uppdrag åt företaget. Eftersom det är sociala syften och verksamheten har fått en del medieuppmärksamhet så är det ofta t.ex. designers som vill göra gratisuppdrag åt företaget. Björn berättar att de numera tackar nej till alla sådana erbjudanden för att man inte kan ställa några krav på någon som hjälper till frivilligt. Om man fått löfte om att någon skall göra en design till en hemsida gratis kan man inte kräva att de håller deadline eller att de gör om de saker man inte är nöjd med. Men om man istället betalar för de tjänster andra gör kan man kräva kvalitet på ett annat sätt. Det handlar inte om att de frivilliga inte är duktiga, men företaget måste kunna säga "det här är inte bra, gör om".

Bengt håller med och menar att mot frivilliga måste man vara tacksam för det som görs, även om det inte är optimalt, han menar att det är villkoren i en frivilligorganisation och att mycket blir ganska svårt som i ett företag hade varit jättelätt.

Om man till exempel ska tala om för en frivillig att "du är inte lämplig" för en uppgift som dom vill göra så kräver det en oerhörd smidighet, det är ju mycket tuffare att tala om det för en frivillig än att tala om det i ett företag. Där kan man ändå vara lite tuffare för dom är beroende av att få lön så man kan placera om dem utan några bekymmer. Men vi hade en... jag vet att dom hade en sån där grupp när vuxna besöker skolan i Eskilstuna och där var det en rektor som anmälde sig för att bli en sån där klassfarfar, men när han kom tillbaka till skolan hade han glömt att han inte var rektor längre så han började ju domdera där och dom var ju tvungna att tala om för honom att du får gärna göra ett frivilligt arbete men du skall nog inte vara klassfarfar. För du kan inte gå in i skolan och glömma bort att du var rektor.

Han fortsätter kring kravlösheten i frivillighet och säger att:

Precis, tänk om vi skulle ta fram ett program för våra symboler och såna där saker och så ber man någon frivillig. Och kommer dom och lägger fram ett program då är man nästan skyldig att säga "skitbussigt att ni gjorde det här" [skratt] tack så mycket". Men alltså vi gör ju inte det heller va, skall vi göra den typen av tjänster då köper vi dom just för att vi måste kunna säga att det här var inget bra, ni får göra om

Här sammanfattar Bengt på några rader skillnaden mellan frivilliga och tjänstemän på ett sätt som jag tror att det är viktigt att ha i åtanke. Det är lätt att man blandar ihop begreppen, denna skillnad är också grunden till t.ex. lönesättning. Ekonomen skall inte drivas av uppoffring och idealitet utan snarare av arbetsmoral och yrkeskunskap, att man menade väl och gjorde så gott man kunde räcker tyvärr inte så långt hos skattemyndigheterna.

Frivillighet konstrueras alltså som något som är väldigt positivt men samtidigt kravlöst och opålitligt. När man behöver ha något gjort och vill kunna ställa höga krav på det får man välja professionella tjänster istället. Detta är en kärnfråga i ideell sektor. Å ena sidan är det problematiskt att det ideella i den ideella sektorn tolkas som något amatörmässigt och opålitligt, å andra sidan måste Bengts argument om att skilja mellan uppgifterna anses som fullt logiskt och riktigt. Det blir till slut en diskussion om professionalitet och i vilken grad det skall få vara vägledande i den ideella sektorn. Den koppling som görs till näringslivets möjlighet att ställa krav och ställa in betalningarna om man inte är nöjd är nära till hand också för min del. Detta ligger som jag ser det mitt emellan difussionism och översättningsmodellen som Czarniawska beskriver. Fenomenet blir inte riktigt översatt till den egna kontexten, det skapas ingen egen mening, inga egna ord eller egen tolkning. Istället kan jag uppleva att man ser anställningslogiken som ett färdigt koncept som kan importeras direkt utan översättning eller omtolkning. Men det kanske finns andra möjliga associationer som hämmas av att marknadskonceptet ligger så nära till hands. Jag tror att alla som varit aktiva på central nivå i en förening någon gång känt att här finns ett problem, att man inte vågar eller kan lita på att det som görs av frivilliga kommer att bli så bra som man förväntar sig.

8. Diskussion

Fuat Deniz menar i sin text om individualisering av social interaktion att *"ju friare valet blir, desto mindre upplevs det som ett val. Detta tillstånd kännetecknas av att allt är tänkbart och samtidigt oförutsägbart"* (Deniz i Carleheden et al, 2006, s 52). Det leder, menar författaren till en *"tills vidare"*-inställning till mycket av det som tidigare varit långsiktigt och permanent. Yrkesval, livsstil, äktenskap, relationer, utbildning, ideologi, värderingar, jobb, karriär och till och med självet är föränderligt, oförutsägbart och gäller bara *"tills vidare"*. Författaren skriver att *"individer blir allt mer avskärmade från varandra och upptagna med sina projekt eller sin frihet och självförverkligande"* (ibid. s 52).

I resultatredovisningen kring organisationsidentitet framkommer i mina ögon tydligt att organisationerna har liknande, om än inte lika utvecklade, karaktärsdrag. Möjligheterna till förändring av organisationen är så många och så stora att ledarna har svårt att hitta rätt. Jag tycker mig se att organisationer håller på att utveckla en *"tills vidarementalitet"*. Organisationerna behöver reagera snabbare på omvärldens bild av dem, därmed finns en risk för kortsiktighet och tvära kast. Det är en intressant spänning som skapas mellan de traditionellt tungrodda folkrörelserna och den förändringshysteri som *"tills vidarementaliteten"* innefattar. Det vi tillskriver organisationer utifrån behöver inte vara något

organisationen själv prioriterar eller värdesätter. Om grundförutsättningarna för organisationerna kan ändras på kort tid kan också dess samhällsnytta förändras. Frågan forskningen måste diskutera är vad som händer om den individuella avsaknaden av långsiktiga åtaganden förs över till organisationsvärlden och därmed också till samhällets skyddsnät.

Men samtidigt som det sker en individualisering sker också en standardisering och en reintegration i nya institutioner (Deniz i Carlheden et al, 2006, s 59) och det skapas nya gemenskaper som ger riktlinjer och begränsar valmöjligheterna för att underlätta för individen. Att vi inte automatiskt väljer föräldrarnas yrken betyder inte att vi väljer yrke fritt i ett vakuum utan i relation till en social kontext där vänner, identitet, självbild med mera spelar stor roll både som stöd och som begränsning. På samma sätt kommer inte den ideella organisation som genomgår en grundläggande förändring att ombildas förutsättningslöst utan i relation till andra organisationer och de föreställningar som råder. Bristen på långsiktighet skapar organisatoriska problem och minskar ledningens handlingsutrymme. Om allt är tänkbart men oförutsägbart blir behovet av kontroll troligtvis högre hos ledningen för att på så sätt kompensera genom att ha kontroll på det kortsiktiga genom mätmetoder och att göra som alla andra gör just nu.

Jag menar att det finns en tydlig förskjutning från föreningsverksamhet till tjänstelevererande organisationer som underleverantörer till kommuner eller företag. Jag ser också flera problem med detta. För det första sker förändringen utan en tydlig avsiktsförklaring där både medlemmar i den egna föreningen och det omgivande samhället fått ge sitt samtycke till en sådan förändring. Här upplever jag att mycket av diskussionen sker i antydningar och i betoningar snarare än i demokratiska processer. Det svenska välfärdssamhället är i förändring och jag kan tycka att de ideella organisationerna görs och gör sig själva till en bricka i detta spel. Ökade bidrag och ökad uppmärksamhet från beslutsfattare tas tacksamt emot och där hållhaken om att ta över offentliga verksamheter antingen tystas ner eller formuleras som ett gott betyg för organisationens verksamhet och ledning. Harveys kritik som nämndes i den tidigare forskningen bör vara en varning för att allt för okritiskt låta sig instrumentaliseras till en möjliggörare för den politiska utvecklingen. Avdragsrätt för gåvor till ideella organisationer och kvalitetssäkring av en kommuns alla ideella aktörer kan vara steg i denna riktning. På detta ämne har Karl Palmås skrivit en mycket bra text, *Den barmhärtiga entreprenören* (Palmås, 2003) som belyser både fördelarna med denna utveckling och riskerna med den. Men denna utveckling kan inte leda till något nytt i någon egentlig bemärkelse om inte de nya ideella aktörerna på "välfärdsmarknaden" får ett nytt språk och nya tankekonstruktioner som bygger på ett alternativt synsätt. För om enda skillnaden mellan statlig, privat och non-profit entreprenad är vad som står på kontraktet för de anställda, handlar inte utvecklingen om framsteg utan om nedrustning av sociala skyddsnät. Det är först när de ideella organisationerna kan presentera verkligt alternativa lösningar som det finns en kvalitativ skillnad. Men detta är inte enbart en fråga för styrelserna i de ideella föreningarna, detta måste diskuteras parlamentariskt och med bredd. Att smyga igenom en förändring gör bara den som vet att den har allmänheten emot sig.

9. Sammanfattning och Slutsatser

Gränslandet mellan civilsamhället och näringslivet, mellan det kommersiella och det ideella, mellan det professionella och det frivilliga, mellan management och ledarskap. Mitt syfte har varit att lyfta frågor och diskutera olika aspekter av den ideella sektorn (och sociala företag) därför att de visar på något större, på trender i samhället, på hur vi ser på vad som är gott ledarskap, vad som är en bra verksamhet och hur vi gör våra associationer. Jag har använt en konstruktivistisk hållning till organisation och organisationsteori, detta har gjort att jag kunnat analysera begrepp som använts vidare än bara som ord. Jag har diskuterat effektivitet, mätbarhet, marknad och målstyrning. Jag har diskuterat demokratins möjligheter och begränsningar i organisationer med både anställda och medlemmar (frivilliga). Jag har diskuterat värderingarna som styrningsverktyg och som argument i partsrelationer. Jag har även diskuterat förutsättningar som skiljer den ideella sektorn från andra, att ”rätt man på rätt plats” knappast går ihop med inkludering och öppenhet som koncept. Att det finns en skillnad mellan det som frivilliga bör utföra och det som behöver köpas in som tjänster eller anställningar.

Jag har intervjuat tre ledande personer inom tre intressanta organisationer som alla befinner sig i gränslandet. Det är grundat i deras diskussion som resonemang och slutsatser dras. För att komplettera dessa har jag pratat med representanter från partsorganisationerna, arbetsgivarorganisationen IDEA och fackförbundet Juseks avdelning för anställda i intresseorganisationer. För att utveckla delen om det sociala företagandet har också en extra intervju genomförts med Myc4. Min studie har varit explorativ i den meningen att jag snarare sökt mig fram med hjälp av intervjuer, litteratur och resonemang för att förstå ett ganska outforskat ämne och inte i första hand jobbat efter hypoteser och en linjär process. Jag menar att det har tjänat mitt syfte och frågan i stort mera, även om ett annat arbetssätt hade varit mer stringent och hanterbart. Min förhoppning är att läsaren fått fler frågor än svar, men samtidigt att mina frågeställningar känns behandlade och besvarade.

En första slutsats jag drar utifrån de intervjuer jag gjort är att *det idag saknas vetenskapliga teorier, begrepp och tankekonstruktioner som på ett bra sätt tar till vara på skillnaderna, både mellan ideella organisationer och företag/myndigheter men också skillnaderna mellan olika typer av organisationer, så som tjänstelevererande organisationer, medlemsbaserade föreningar, stiftelser och sociala företag*. Dessa teorier och begrepp måste också möta behoven i ideella organisationer av att både förstå och kunna greppa sin egen organisation, men också kunna leda på ett sätt som är anpassat just för den. Begreppen behöver fungera för ledningen, för medlemmar, för frivilliga, för anställda och för givare och utomstående, de behöver grunda sig i andra konstruktioner än ekonomiska. Jag anser det problematiskt att handelsbegreppen används så flitigt. Det är till exempel lönsamhet, marknad, konkurrens, effektivitet. Och även om flera författare menar att de tar hänsyn till den ideella sektorns särart återfaller de ändå i ett tänkande där det handlar om att sälja, att profitera, att maximera och investera snarare än att verka, uppleva, utveckla, påverka, förbättra och entusiasmera.

Men att som enda slutsats föreslå något som inte finns, som är en abstrakt konstruktion som skulle grunda sig i något helt nytt är inte enkelt (eller ett säkert kort i uppsatsskrivande). Men

det är inte helt nytt. Sverige är ett land med lång, kanske längst historia av folkrörelser och frivilligarbete med ett självklart demokratiskt berättigande medlemskap. Ändå tittar den ideella sektorn utåt och åt sidorna för att hitta svaren på hur de skall organiseras. De tror att staten vet hur barnverksamheten bör organiseras trots att det är just statens brister som verksamheten är till för att täcka upp. De tror att företagen vet hur man bäst organiserar en rörelse trots att företagen inte alls fungerar på samma sätt eller enligt samma logik. Man kan likna det vid att klaga på kvaliteten på tejen som lagat repet istället för att ifrågasätta om tejp verkligen är det bästa sättet att laga ett rep med.

Det är lätt att sitta på åskådarbänken och döma. Man måste vara öppen för att omgivningen ställer krav som är svåra att ignorera. Journalister kan vilken dag som helst hitta ett problem i en lokal verksamhet, i en budget eller i ett protokoll som kan sära verksamheten för lång framtid. Det är min uppfattning att problemet inte är den ökade ”konkurrensen” med andra organisationer utan medias inflytande. Att undvika skandaler handlar om försiktighet och anpassning, gör man som alla andra så gör man åtminstone inte fel. En andra slutsats är att *ideella organisationer idag saknar en egen agenda kring frågor om ansvar och resurshantering. Organisationerna pratar om att möta behoven och kritiken, men inte om att själva definiera kriterierna för bedömning.* De behöver luftvärnskanoner av argument kring organisationernas särskilda förutsättningar, inte skyddsrum där man med företagsliknande metoder vill gömma sig för kritiken.

En social konstruktion börjar med en konstruktion av begrepp och tankemönster. Det är med ordens hjälp som vi förstår och kan uppfatta vår omgivning och de intryck vi får och förmedla dessa till andra. Idag saknas många ord i det civila samhället. Den ideella sektorn har inga begrepp som beskriver det de menar utan måste använda sig av liknelser som lönsamhet, investering och mervärde. På så sätt konstrueras verklighetsbilden kring ord som inte sammanfattar det som egentligen avses. Många ord får också en omöjlig motsats vilket är något som måste lyftas och diskuteras, alternativet till friskola är tvångsskola, alternativet till kvalitet är bristfällighet. Bara genom ordval styrs tankar och människors tolkningsutrymme. Begreppen måste hela tiden diskuteras och ifrågasättas så att det är innebörden och inte hur det lingvistiskt är uppbyggt som blir avgörande.

Det finns några saker jag tror mig kunna fastställa, åtminstone på den här nivån. Ideella organisationer är arbetsgivare som alla andra, i den meningen att de har samma rättigheter och skyldigheter. Detta måste organisationerna bli bättre på att hävda, en anställning i en ideell organisation skall inte behöva präglas av uppoffring, återhållsamhet och tacksamhetsskuld. Men en anställning i en ideell organisation är inte heller en fristad för den som inte vill jobba, frivillighet kan aldrig omfatta en anställd utan bara obetalda aktiva. Som en tredje och sista slutsats menar jag att *den ideella sektorn inte i tillräckligt stor utsträckning diskuterar och lyfter komplexiteten i anställningar och partsrelationer. Det finns problem som är inbyggda i strukturen men som hanteras på ett personligt plan snarare än som en yrkeskategori med en specifik problematik.* Istället för att gå som katt kring het gröt när det gäller tjänstemannastyre och omöjliga arbetssituationer på grund av otydlighet från styrelser och frivilliga måste frågan tas upp och synas i ljuset. Kanske behövs en ny anställningsform, kanske behövs det andra förklaringsmodeller och organisationsscheman. Men det viktiga är att diskussionen förs så att det blir möjligt att rätta till de eventuella problemen.

Den ideella sektorn finns i medvetandet hos allmänheten och det finns krav och förväntningar som organisationerna måste relatera till. "Förväntad godhet" blir för mig en sammanfattande bild av dessa förväntningar som sammantaget blir motstridiga och stressande. En ideell organisation skall vara en arbetsgivare precis som alla andra, men löner skall sättas med respekt för givarnas och medlemmarnas pengar, men utan att skapa ett destruktivt arbetsklimat. Pengarna och tiden skall användas på ett effektivt sätt där inget får slösas men där varje skänkt soffa skall tas omhand och hanteras respektfullt. Jag tror att det är bättre att göra rätt än att undvika att göra fel, genom att anpassa sig till eventuell kritik gör man kritikern till beslutsfattare istället för att själv sätta dagordning och våga visa upp även sina brister tillsammans med sina styrkor.

10. Avslutning

Det finns ett problem i att beskriva ideella organisationer i instrumentella termer, att Röda Korset finns till för att fylla ett syfte, att SACO finns till för att bistå sina medlemmar i arbetsrelaterade frågor och så vidare. Istället bör beskrivande och förklarande termer användas för att undvika reduktioner där man vid en beskrivning måste välja mellan många olika synsätt.

En fortsatt forskning kring det civila samhället menar jag måste fokusera på begrepp, tankekonstruktioner, modeller och världsbilder grundade i föreningslivet, idealitetens, medlemskapets och demokratins logik. Här behöver diskussioner ske inom sektorn, forskningen behöver stödja med koncept och teorier och allmänhetens ögon måste riktas mot fältet för att möjliggöra för en samhällelig debatt kring viktiga frågor om hur vi ser på varandra och vårt ansvar för samhället.

11. Litteraturlista

- Alvesson, M & Berg, P-O. (1988). *Företagskultur och organisationssymbolism : utveckling, teoretiska perspektiv och aktuell debatt*. Lund: Studentlitteratur
- Amnå, E (red). *Civilsamhället* (1999). Statens Offentliga Utredningar 1999:84.
- Aspers, P. (2007). *Etnografiska metoder*. Malmö: Liber
- Beck, U (1992). *Risk society – towards a new modernity*. London: Sage publications
- Berger, P. L & Luckman, T. (1979). *Kunskapssociologi – hur individen uppfattar och formar sin sociala verklighet*. Stockholm: Wahlström & Widstrand
- Carleheden, M, Lidskog, R & Roman, C (red). (2006). *Social interaktion; förutsättningar och former*. Malmö: Liber
- Charon, J.M. (2007). *Symbolic interactionism: an introduction, an interpretation, an integration, 9:th ed*. New Jersey: Pearson Prentice Hall
- Christensen, T, Lægreid, P, Roness G, P & Røvik, K A. (2005). *Organisationsteori för offentlig sektor*. Malmö: Liber
- Collins, J. (2006). *Good to great – när vinst inte är målet*. Estland: Bookhouse publishing
- Courtney, R. (2002). *Strategic management for voluntary nonprofit organizations*. London: Routledge
- Czarniawska, B. (2005). *En teori om organisering*. Lund: Studentlitteratur
- Dahl, R.A. (1999). *Demokratin och dess antagonister*. Stockholm: Ordfront förlag
- Dempsey, S.E. (2007). Negotiation accountability within international contexts: The role of bounded voice. *Communication Monographs*, 1479-5787, Volume 74, Issue 3, 2007, Pages 311 – 332
- Einarsson, T & Wijkström, F (2006). *Från nationalstat till näringsliv? Det civila samhällets organisationsliv i förändring*. Stockholm: Handelshögskolan i Stockholm
- Engdahl, O (red). (2001). *Modern sociologisk teori*. Lund: Studentlitteratur
- Hatch, M-J. (2002). *Organisationsteori – moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur
- Harvey, D. (2005). *A brief history of neoliberalism*. New York: Oxford University Press

- Holmblad Brunsson, K. (2002). *Organisationer*. Lund: Studentlitteratur
- Jakobsson Lund, A. (2008). *Konsten att sätta smarta mål – och att nå dem*. Stockholm: Bokförlaget redaktionen
- Leopold, C. (2006). *Professionell ideell – om att verka med ideell logik*. Stockholm: Sober förlag
- Marshall, C & Rossman, G.B. (2006). *Designing qualitative research*. New Delhi: Sage publications inc.
- Mintzberg, H. (2005). *Strategy bites back*. London: prentice hall
- Nelson Espeland, W. (2002). Commensuration and cognition. I Cerulo, A.K (red). *Culture in mind – toward a sociology of culture and cognition*. New York: Routledge
- Palmås, K. (2003). *Den barmhärtiga entreprenören*. Stockholm: Agora
- Power, M. (1997). *The audit society – rituals of verification*. New York: Oxford University Press
- Sandberg, Å. (red). (2003) *Ledning för alla – perspektivbrytningar i arbetsliv och företagsledning*. Stockholm: SNS förlag
- Svenska Akademiens ordlista. (1986). Stockholm: Norstedts förlag
- Thomas, WI & Thomas, D.S. (1928). *The child in America: Behavior problems and programs*. New York: Knopf
- Weick, K.E. (2001). *Making sense of the organization*. Singapore: Blackwell publishing
- Wijkström, F & Lundström, T. (2002). *Den ideella sektorn – organisationerna i det civila samhället*. Stockholm: Sober förlag
- Yunus, M. (2007). *En värld utan fattigdom*. Stockholm: Bookhouse publishing

Elektroniska resurser

- Emmaus Björkås årsberättelse, 2008, elektronisk resurs:
<http://www.emmausbjorka.se/documents/vb08.pdf> den 13 maj 2009 kl10:17
- IDEA:s hemsida (elektronisk) <http://www.ideella.org>, hämtad 2009-05-20 kl. 17.00
- Juseks hemsida (elektronisk) <http://www.jusek.se> hämtad 2009-05-22 kl. 09.15
- OBH Nordicas hemsida, elektronisk resurs:
<http://www.obhnordica.se/> den 1 september 2009 kl 17.10

Bilaga 1

Case som intervjumetod

Här är de casefrågor jag utgick ifrån, i efterhand inser jag att de var för riktade till de olika organisationerna och kunde ha mått bra av lite finslipning. De fungerade dock bra och jag tycker att intervjupersonerna reagerade på ett bra sätt kring dem. Da hade givetvis möjligheten att inte kännas vid situationerna och de har inte accepterat dem utan diskussion. Den exakta ordalydelsen kan vara annorlunda då jag anpassade dem lite efter diskussionen.

1.

I en ungdomsorganisation upplever personalen att de helt saknar möjlighet att planera sina dagar då de förväntas finnas tillhands för frivilliga ungdomar och därmed kunna delta på kvällar och helger samtidigt som de hela tiden får nya uppdrag från huvudkontoret om utbildningar som skall hållas, policy som skall implementeras och rutiner som skall ändras. Deras dagar styrs även av att mycket tid går åt till att svara i telefon och på mail. De upplever att chefsrollen delas av huvudkontoret, frivilliga och kollegor och menar att situationen är ohållbar ur hälsosynpunkt. Ytterligare försvåras det av konflikter mellan styrelser på olika nivå i organisationen (lokal, regional, nationell) då båda menar att de i första hand skall arbetsleda personalen.

- Hur skulle ni tänka i en sådan situation?
- Vems behov är viktigast att tillmötesgå? De frivilligas eller de anställdas?

2.

I en facklig organisation upplever flera medlemmar att de inte kan påverka organisationen alls. Avdelningsstyrelsen består av anställda ombudsmän och uppdrag tilldelas ombudsmän och eventuellt någon enstaka facklig förtroendeman på en arbetsplats. Dessa är dock ofta samma och det är tydligt att det inte är vilken medlem som helst som kan få vara med i en arbetsgrupp. På de medlemsmöten som avdelningen har leder ombudsmän diskussionerna och besvarar frågorna. Om det kommer förslag tolkas dessa som input eller feedback och svar som "vi skall diskutera om det är möjligt" eller "vi tar med oss din fråga så får vi se om det går att göra något" är vanliga. Organisationen skiljer inte mellan tjänstemän och frivilliga utan menar att ombudsmän är anställda medlemmar som företräder sina kollegor på arbetsplatserna och därför finns inget problem med att ombudsmän och därmed medlemmar styr i förbundet.

- Hur skulle ni tänka i en sådan situation?
- Anser ni att det är skillnad på anställda medlemmar och icke-anställda medlemmar? Var ligger skillnaden? Hur bör detta hanteras?

3.

Ett socialt företag kan till exempel bygga på principerna om att arbetet skall vara organiserat efter goda villkor och bland annat ha 8 timmars arbetsdag, tillräcklig skyddsutrustning och betalda raster och lunch som företaget betalar. Om vi tänker oss att arbetarna vill istället få arbeta 12-14 timmar och menar att det är omoraliskt mot släkt och vänner att gå hem medan man fortfarande kan arbeta, de ser inte syftet med lunch och skyddsutrustning utan vill istället ha samma belopp som det skulle kosta direkt i lönekuvertet. I företagets principer ingår också medbestämmande och demokrati som grundtankar.

Hur tänker ni kring det här?

Kan man tvinga fram förbättringar för arbetarna mot deras vilja?

Vad händer med varumärket i Europa om de sociala aspekterna försvinner?

Bilaga 2

På nästa sida redovisar jag det intervjuschema som låg till grund för gruppintervjun, det är en sammanfattning av de frågor jag använde i de andra intervjuerna också. De skall läsas som områden utan inbördes ordning, som kan tas upp under intervjun och som utgör ramen för diskussionerna. Att några rutor är tomma är också ett sätt att visa att det är möjligt att andra viktiga frågor dyker upp under intervjun som jag som intervjuare inte själv tänkt på. Jag har valt att lägga de tomma rutorna under organisatoriska dilemman då jag tycker att det är här som det är mest troligt att helt andra frågor dyker upp. Men principen gäller ändå för alla områden. Denna hjälpte mig att avgöra om mina frågor besvarats.

